NEUERE ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN IM LEBENSMITTELGROSSHANDEL UND IHRE UNTERNEHMUNGSPOLITISCHE BEDEUTUNG

Helgo Otto Grimm-Curtius

1971

Rosemarie gewidmet

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546003_0032

NEUERE ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN IM LEBENSMITTELGROSSHANDEL UND IHRE UNTERNEHMUNGSPOLITISCHE BEDEUTUNG

==========

I n a u g u r a l = D i s s e r t a t i o n

zur

Erlangung der Doktorwürde

einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät

der Ludwig-Maximilians-Universität

zu München

vorgelegt von:

Helgo Otto Grimm-Curtius

1 9 7 3

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Referent: Herr Prof. Dr. Robert Nieschlag

Korreferent: Herr Prof. Dr. Guido Fischer

Tag der mündl. Prüfung: 19. Juli 1971

Vorwort

Die Anregung, sich mit dem Thema der vorliegenden Arbeit näher zu beschäftigen, erhielt der Verfasser im Wintersemester 1966/67 beim Betriebswirtschaftlichen Oberseminar von Herrn Professor Dr. Robert Nieschlag unter dem Thema: "Aktuelle Fragen aus dem Bereich der Absatzwirtschaft und des Handels" an der Universität München. Hier war es insbesondere die Bearbeitung des Themenkomplexes IV: "Die Zukunft der freiwilligen Ketten und Genossenschaften", bei der die Bedeutung der neuen Zusammenschlußformen im Großhandel diskutiert wurde. Für die weitere Untersuchung des Themas im Rahmen der vorliegenden Arbeit hat sich der Verfasser sodann auf den Bereich des Lebensmittelgroßhandels beschränkt, da die neuen Zusammenschlußtendenzen in diesem Wirtschaftszweig bereits am deutlichsten ausgeprägt sind.

Mit den hier angesprochenen Zusammenschlüssen hat sich der Verfasser auch beruflich, bei der branchenspezifischen Projektierung von Datenverarbeitungsanlagen im Lebensmittelgroßhandel beschäftigt. Diese Tätigkeit erstreckte sich auch auf die Projektierung von Gemeinschaftsanlagen bei hier zu betrachtenden Zusammenschlüssen.

Die Sammlung umfangreichen Materials aus der Branchenpraxis wäre dem Verfasser nicht möglich gewesen ohne die Hilfe der folgenden Persönlichkeiten bzw. Firmen, denen der Verfasser an dieser Stelle seinen herzlichen Dank aussprechen möchte. Dieser Dank gilt an erster Stelle Herrn Robert Reimann, einem bekannten Unternehmungsberater des Lebensmittelgroßhandels, der inzwischen leider verstorben ist. Weiterhin gilt der Dank des Verfassers auch der Firma E. Albrecht Verlags-KG, Gräfelfing bei München, die dem Verfasser entgegenkommenderweise

Einsicht in ihr reichhaltiges Branchenarchiv gewährte.

Für die unternehmungspolitischen Betrachtungen der vorliegenden Arbeit wollte der Verfasser auch die Meinung von Unternehmern erfahren, die an der Schaffung von neuen Zusammenschlüssen im Lebensmittelgroßhandel maßgeblich beteiligt waren. Nicht zuletzt möchte sich der Verfasser daher bei folgenden Herren für die trotz Zeitdruck gewährten Interviews zum Thema der vorliegenden Arbeit bedanken. Dieser Dank gilt zunächst Herrn Claus Nottbohm, dem geschäftsführenden Gesellschafter der Fa. A. Schaper KG, Hannover, einer bedeutenden Persönlichkeit im Rahmen des gesamten Schaper-Konzerns (einschließlich Jöno-Gruppe). Weiterhin gilt der Dank des Verfassers Herrn Wilhelm Ruckriegel, geschäftsführender Gesellschafter der Centralverwaltung Schneegass, Schürbrock und Ruckriegel OHG, Hamburg, der Holding-Gesellschaft eines großen norddeutschen Zusammenschlusses zum Betrieb von Cash and Carry-Lägern sowie von Verbrauchermärkten.

Inhaltsverzeichnis

Seite:

Einleitung

A. Problemstellung 1

B. Ziel der Untersuchung 3

C. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes 6

D. Aufbau der Untersuchung 14

Erster Teil:

DIE BILDUNG VON ZUSAMMENSCHLÜSSEN ALS GEGENSTAND DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK

1. Abschnitt: ENTSCHEIDUNGSTATBESTÄNDE DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK

A. Unternehmungspolitik 17

I. Begriff und Wesen 17

II. Unternehmungsziele 22

B. Entscheidungstatbestände 27

I. Begriff 27

II. Aspekte der Analyse 28

2. Abschnitt: DIE BILDUNG VON ZUSAMMENSCHLÜSSEN

A. Begriff und Wesen einer "Zusammenschlußpolitik" der Unternehmungen 29

B. Motive der Zusammenschlußbildung im Handel 35

C. Zusammenschlußformen 40

I. Begriff 40

II. Einzelne Zusammenschlußformen 41

a) Kooperative Zusammenschlußformen (Unternehmungsverbund) 41

1. Wesensmerkmale der Kooperation 41

2. Unternehmungsverbund 49

b) Konzerne und sonstige verbundene Unternehmen im Sinne von § 15 AktG 51

c) Verschmelzung (Fusion) 56

d) Sonstige Zusammenschlußformen 59

1. Kartelle 59

2. Konsortium und Arbeitsgemeinschaft 61

3. Interessengemeinschaft, Ringe 62

Seite:

III. Zur Systematisierung von Zusammenschlußformen 64
a) Überblick 64
b) Zusammenschlußformen und Konzentration 66

Zweiter Teil:

DIE BILDUNG VON ZUSAMMENSCHLÜSSEN IM LEBENSMITTELGROSSHANDEL

1. Abschnitt: BISHERIGE ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN

A. Zusammenschlußformen auf örtlicher Großhandelsebene 71
I. Genossenschaftlicher Lebensmittelgroßhandel 71
II. Einzelwirtschaftlicher Lebensmittelgroßhandel 76
B. Zusammenschlußformen auf der Ebene des Zentralgroßhandels innerhalb der BRD 77
I. Genossenschaftlicher Lebensmittelgroßhandel 77
II. Einzelwirtschaftlicher Lebensmittelgroßhandel 79
a) Einkaufskontore 79
b) Zentralorganisationen von Kettengroßhandlungen 81
C. Zusammenschlußformen auf der Ebene internationalen Zentralgroßhandels 85

2. Abschnitt: NEUERE ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN

A. Zusammenschlußformen auf örtlicher Großhandelsebene 86
I. Kooperative Zusammenschlußformen (Unternehmungsverbund) 86
a) Cash and Carry-Verbund 86
b) Verbrauchermarkt-Verbund 88
c) Frischdienst-Verbund 89
d) Computer-Verbund 92
e) Regionale Lebensmittel-Großhandelszentren (Verwaltungszentralen - Regionalläger) 93
f) Übernahme-Verbund 98
II. Konzerne und sonstige verbundene Unternehmen im Sinne von § 15 AktG (Mittelstandskonzerne) 98
III. Zusammenschlußformen durch Verschmelzung 104
B. Zusammenschlußformen auf der Ebene des Zentralgroßhandels innerhalb der BRD 111
I. Neue Zentralgesellschaften 111
a) Zentralorganisation im Gastronomie-Zustellgroßhandel 111
b) Zentralgesellschaften für Verbrauchermärkte und Selbstbedienungs-Warenhäuser 112
c) Kapitalbeteiligungs-Gesellschaften 115

Seite:

d) Zentrale Datenverarbeitungsgesellschaft 116
e) Zentrale Regionallager-Gesellschaften 117
f) Zentrale Warenhandelsgesellschaft 117
II. Zusammenschlüsse von Zentralorganisationen 119
C. Zusammenschlußformen auf der Ebene internationalen Zentralgroßhandels 123

3. Abschnitt: TEILBEREICHE DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK, DIE NEUE ZUSAMMENSCHLÜSSE ERFORDERN

A. Teilbereiche der Unternehmungspolitik 128
B. Gestaltung des Leistungsprogramms 130
I. Erweiterung des Leistungsprogramms durch Diversifizierung 130
a) Notwendigkeit der Diversifizierung im Lebensmittelgroßhandel 130
b) Horizontale Diversifizierung 133
1. Cash and Carry-Geschäft 133
2. Großküchen-Zustellgeschäft 145
c) Vertikale Diversifizierung 147
1. Großraumläden unter dem Gruppenzeichen 149
2. Diskontgeschäfte - Verbrauchermärkte 151
II. Erweiterung des Leistungsprogramms und traditionelles Mitgliedergeschäft 158
a) Entwicklung des traditionellen Mitgliedergeschäfts 158
b) Beteiligung der Mitglieder bei der Diversifizierung161
C. Verwirklichung des Leistungsprogramms 163
I. Führungsorganisation 163
a) Management 163
b) Anlagen für elektronische Datenverarbeitung als Hilfsmittel der Unternehmungsführung 166
1. Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung im Lebensmittelgroßhandel 166
2. Vorteile der EDV-Anlagen für die Unternehmungsführung 168
3. Anwender-Betriebsgröße beim Einsatz von EDV-Anlagen 172
4. Zusammenschlußimpulse durch EDV-Anlagen 175
II. Marktpolitik 176
a) Absatzpolitik 176
1. Preispolitik 176

Seite:

2. Sortimentspolitik 177
aa) Erweiterung der Sortimentsbreite 177
bb) Erweiterung der Sortimentstiefe 185
cc) Handelsmarken 186
3. Betreuungsdienste für die Mitgliedseinzelhandlungen (Full-Service) 188
4. Absatzfinanzierung 189
5. Verbundwerbung 190
b) Beschaffungspolitik 194
1. Beschaffungspolitik auf örtlicher Großhandelsebene 194
2. Beschaffungspolitik auf der Ebene des Zentralgroßhandels innerhalb der BRD 197
3. Beschaffungspolitik auf der Ebene internationalen Zentralgroßhandels 200
III. Innerbetriebliche Unternehmungspolitik 203
a) Güterwirtschaftliche Sphäre 203
1. Mechanisierung und Personalproduktivität im Lebensmittelgroßhandel 203
2. Lagerhaltungspolitik 206
3. Verdichtung des Abnehmernetzes 207
4. Erweiterung des Auslieferungsradius 209
b) Kapitalwirtschaftliche Sphäre 210
1. Investitionspolitik 210
aa) Zum Wesen der Investitionspolitik 210
bb) Betriebsgrößenvorteile in der Investitionspolitik 212
cc) Wachsende Kapitalerfordernisse im Lebensmittelgroßhandel 214
dd) Neuere Zusammenschlußformen in investitionspolitischer Sicht 216
2. Finanzierungspolitik 217
D. Aufstieg in ausreichende Betriebsgrößen 219
I. Vorteile höherer Betriebsgrößen für die Erreichung der Unternehmungsziele im Lebensmittelgroßhandel 219
II. Längerfristig erforderliche Betriebsgrößen 222

Seite:

4. Abschnitt: ENTSCHEIDUNGSTATBESTÄNDE BEI DER BILDUNG GEEIGNETER NEUER ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN

A. Zusammenschlußbildung auf örtlicher Großhandelsebene 224

I. Die Bildung eines Zusammenschlusses als Entscheidungsprozeß 224

II. Ablauf des Entscheidungsprozesses 226

a) Anregungsphase 226

b) Suchphase 227

1. Entscheidungsalternativen und Zielerreichung ..227

2. Wahl der Zusammenschlußpartner 228

3. Weiterführung verschiedener Gruppenzeichen 230

4. Rechtsform der Zusammenschlußunternehmung 232

5. Gestaltung der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen 233

aa) Zielerreichung bei Kooperationsformen 234

bb) Zielerreichung bei Konzentrationsformen ..235

6. Entscheidungstatbestände bei der Bildung von Konzentrationsformen 239

aa) Betriebsaufspaltung bei den Ausgangsunternehmen 239

bb) Gestaltung der rechtlichen Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen 240

7. Rechtliche Begrenzungsfaktoren, insbesondere durch das Wettbewerbsrecht 241

c) Optimierungsphase 243

1. Zielkonflikt: Wettbewerbsfähigkeit - Unabhängigkeit 243

2. Entscheidungsfindung durch Zielkompromiß 245

d) Willensdurchsetzung und Kontrolle 246

B. Zusammenschlußbildung auf der Ebene des Zentralgroßhandels innerhalb der BRD 247

C. Zusammenschlußbildung auf der Ebene internationalen Zentralgroßhandels 251

Dritter Teil:

ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK 254

Seite:

Anhang

Anhang I: Zusammenschlußbegriff des § 23 Abs. 2 GWB 259

Anhang II: Zusammenschlußbegriff gem. § 23 RefE zum GWB 260

Anhang III: Anzeigepflicht von Zusammenschlüssen gem. § 23 RefE zum GWB 262

Anhang IV: Entflechtung von Zusammenschlüssen gem. § 24 RefE zum GWB 263

Anhang V: Wettbewerbsrechtliche Vorschriften (§§ 85, 86) des EWG-Vertrages 264

Literaturverzeichnis

A. Selbständige Werke 266

B. Dissertationen 268

C. Aufsätze in Sammel- und Nachschlagewerken, Gesetzestexte 269

D. Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen mit Namensangabe 270

E. Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen ohne Namensangabe 274

F. Sonstige Quellen 282

Lebenslauf 284

Ehrenwörtliche Erklärung 285

Abkürzungsverzeichnis[1)]

AktG	=	Aktiengesetz vom 6. September 1965
BFuP	=	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BRD	=	Bundesrepublik Deutschland
C&C-...	=	Cash and Carry-...
EDV	=	Elektronische Datenverarbeitung
EFTA	=	Europäische Freihandelszone
EWG	=	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
GWB	=	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen in der Fassung vom 3. Januar 1966
HdSW	=	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
INH	=	Informationszentrum Neue Handelsformen, Bad Wörishofen
RefE zum GWB	=	Referenten-Entwurf zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom April 1970
RGH	=	Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels
RKW	=	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft
SB-...	=	Selbstbedienungs-...
VDN	=	Verband des Deutschen Nahrungsmittelgroßhandels
ZfB	=	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	=	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (vor 1963: ZfhF)

1) enthält auch in Quellen vorkommende Abkürzungen

EINLEITUNG

A. PROBLEMSTELLUNG

Die Unternehmungen des Lebensmittelgroßhandels in der Bundesrepublik haben in beträchtlichem Umfange untereinander neue Zusammenschlüsse gebildet; dadurch ist es zu einer Reihe bedeutsamer neuer Zusammenschlußformen in diesem Wirtschaftszweig gekommen. Derartige Zusammenschlußtendenzen sind sowohl auf der örtlichen Großhandelsebene als auch auf der in der Branche stark ausgebauten Ebene des Zentralgroßhandels (im nationalen wie im internationalen Raume) wirksam geworden.

Die Bildung dieser Zusammenschlüsse erfolgte in ersten Beispielen seit Beginn der vergangenen Dekade, in starkem Maße seit der Mitte der sechziger Jahre; seither kann man geradezu von "Zusammenschlußwellen" auf allen Organisationsebenen sprechen. Die Zusammenschlußtendenzen haben zu Beginn der siebziger Jahre ein Ausmaß erreicht, daß bereits der Eindruck entstand, es habe sich im Lebensmittelgroßhandel die "Bereitschaft zu totaler Kooperation"[1] entwickelt. Die neuen Zusammenschlußformen umfassen dabei nicht nur Kooperationsformen im engeren Sinne (Unternehmungsverbund); in zunehmendem Maße treten neben hochentwickelte Formen des Unternehmungsverbunds auch konzernartige Formen und Fusionen. Zu den Verschmelzungen meinte Heim bereits 1968, "daß die Branche in das Stadium der Fusionsnotwendigkeit eingetreten sei"[2].

---

1) o.V., Ganz neuartige Übereinstimmung, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 1 v. 1.1.71, S. 2

2) Heim, Erich (Präsident des Bayerischen Lebensmittelgroßhandelsverbandes), zit. in: o.V., Verdrängungswettbewerb stoppen, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 867 v. 12.5.68, S. 8

Die derartig intensiven Zusammenschlußtendenzen auf allen Organisationsebenen des Lebensmittelgroßhandels haben bald bei denjenigen, die sich praktisch oder publizistisch mit diesem Wirtschaftszweig beschäftigen, hohe Aufmerksamkeit erregt; es erhob sich die Frage nach der Bedeutung dieser Zusammenschlußtendenzen. Schon frühzeitig bildete sich in einschlägigen Publikationen die Meinung, daß es sich hier nicht mehr um Einzelfälle handelt, sondern daß die Bildung der neueren Zusammenschlußformen zu den notwendigen und wichtigsten Vorgängen in der derzeitigen Entwicklung des Wirtschaftszweigs gehört.

So etwa befaßte sich die Lebensmittel-Zeitung, bedeutendes Fachblatt der Branche, bereits 1965 mit den "neuartigen Zusammenschlüssen im Nahrungsmittelgroßhandel"[1]; u.a. mit dem Zusammenschluß zweier Kettengroßhandlungen und einer Cash and Carry-Großhandlung in Hamburg. Zu diesem Zusammenschluß wurde wenig später folgendes bemerkt: "Dieser Zusammenschluß ist jüngst in breiter Öffentlichkeit besprochen worden, weil er offensichtlich als kennzeichnend für die kommende Entwicklung angesehen wird"[2]. Die seither ständig zunehmenden Zusammenschlüsse werden mittlerweile vielerorts ausgiebig diskutiert. Bekannt wurde der Ausdruck von Gross, der im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Lebensmittelgroßhandels und bezüglich der neuen Zusammenschlüsse geradezu von notwendigen "Gründerjahren für den Großhandel"[3] spricht. In Fachzeitschriften des Lebensmittelhandels nehmen

---

1) o.V., An den Umsatzgrenzen angelangt?, in: Lebensmittel-Zeitung v. 31.7.65, S. 1

2) o.V., Großhändler in neuartigem Verbund, in: Lebensmittel-Zeitung v. 13.8.65, S. 3

3) Gross, Herbert, zit. in: o.V., Gründerjahre für den Großhandel, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 14 v. 5.4.68, S. 6

Beiträge zu den neuen Zusammenschlußformen einen bedeutenden Raum ein; manche Fachzeitschriften haben hierzu ständige Rubriken eingerichtet, so etwa das IFA-Forum für den IFA-Großhandel die Rubrik: "Kooperation und Fusion"[1].

Die Zusammenschlüsse werden dabei als von hoher Bedeutung eingeschätzt. So etwa wurde 1967 an einer Stelle die Frage aufgeworfen, ob "die zwischenbetriebliche Kooperation das Kardinalproblem des deutschen Großhandels"[2] sei; diese Frage wird anschließend vom Vorsitzenden des Landesverbands des Bayerischen Groß- und Außenhandels, Braun, "eindeutig bejaht"[3]. An anderer Stelle wird berichtet, daß die Zusammenarbeit der Großhandlungen bei den Fachverbänden des Großhandels als "zentrale Aufgabe"[4] lebhaft diskutiert wird, was wohl insbesondere den Lebensmittelgroßhandel betrifft. Es zeigt sich somit vielfach der Eindruck, daß die Bildung neuerer Zusammenschlußformen im Lebensmittelgroßhandel auf Jahre hinaus zu den Vorgängen höchster Bedeutung in dieser Branche gehört. Inwieweit und aus welchen Gründen diese Anschauung zu bejahen ist, stellt die Problemstellung dar, der die vorliegende Arbeit gewidmet ist.

B. ZIEL DER UNTERSUCHUNG

Die Bildung der neuen Zusammenschlußformen wird sicherlich

---

1) Vgl. z.B.: Kooperation und Fusion, in: IFA-Forum Nr. 2 v. Februar 1969, S. 12

2) o.V., Kooperation im Großhandel, in: Rationeller Handel v. April 1967, S. 26

3) zit.: in: o.V., Kooperation im Großhandel, a.a.O., S. 26

4) o.V., Kooperationsmöglichkeiten von größtem Interesse, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 904 v. 26.1.69, S. 11

auch in der wissenschaftlichen Diskussion unter mehreren Aspekten mit wachsendem Interesse vermerkt. Hier ist zunächst der Aspekt der "Nachfragemacht des Handels" zu erwähnen, der bereits seit Jahren, insbesondere von der Ernährungsindustrie, erörtert wird[1]. Durch die neuen Zusammenschlüsse stehen den Unternehmen der Ernährungsindustrie als Nachfrager Unternehmen bzw. Gruppen mit einem konzentrierten, erhöhten Einkaufspotential gegenüber, was die genannte Diskussion sicherlich entsprechend verstärkt. Die Betrachtung dieses Aspekts führt auch zu einer Diskussion unter volkswirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Gesichtspunkten: Entstehen durch die neuen Zusammenschlüsse etwa unerwünschte Anhäufungen wirtschaftlicher, ja politischer Macht? Oder sind die neuen Zusammenschlüsse, etwa die internationalen Zusammenschlußformen als "Vorreiter" der westeuropäischen Marktintegration, geradezu erwünscht?

Sicherlich wird die Bildung der neuen Zusammenschlußformen auch unter dem Aspekt der Handelsstruktur und ihrer jüngsten Wandlungen auf starkes Interesse stoßen. So bemerkt Werdin zu den Zusammenschlüssen, die vielfachen Meldungen der letzten Zeit ließen sich unschwer "zu einem Mosaik zusammenfügen, das die Physiognomie des Lebensmittelhandels nachhaltig verändert"[2]. Bei der Betrachtung der neuen Zusammenschlüsse im Lebensmittelgroßhandel wies Nieschlag bereits 1966 darauf hin, daß sie "teilweise 'quer' durch die bestehenden Gruppen und Organisationen"[3] erfolgen. Dieses Überschreiten bisheriger Gruppengrenzen hat sicherlich auch einige Verwunderung ausgelöst. So bemerkt Werdin

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert, Der Handel erhält neue Wettbewerber, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 36 v. 11.2.67, S. 5

2) Werdin, Theo, Die erste Kondition, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 50 v. 11.12.70, S. 2

3) Nieschlag, Robert, Eine neue Situation ist zu meistern, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 52 v. 30.12.66, S. 1

zu den neuen Zusammenschlüssen, mancher tue so, "als würden die Grundfesten der Handelsketten erschüttert"[1].

Demgegenüber ist die vorliegende Arbeit speziell auf den unternehmungspolitischen Aspekt gerichtet. In einer marktwirtschaftlichen Ordnung stellt die Bildung eines Zusammenschlusses eine wohlüberlegte Maßnahme in der Unternehmungspolitik der sich zusammenschließenden Unternehmen dar. Die Untersuchung zielt auf die unternehmerischen Überlegungen und Motive, die zur Bildung der neueren Zusammenschlußformen geführt haben, soweit sie einer derartigen Untersuchung zugänglich sind. Dies erscheint als ein fruchtbarer und grundlegender Weg, um die allgemeine Bedeutung der Zusammenschlüsse in der Entwicklung dieses Wirtschaftszweiges aufzeigen zu können. Die neueren Zusammenschlußformen werden nur dann von einer wesentlichen Bedeutung im Lebensmittelgroßhandel sein, wenn sie in der Unternehmungspolitik der Unternehmen dieses Wirtschaftszweigs von einer wesentlichen Bedeutung sind. Die Frage nach der unternehmungspolitischen Bedeutung der neueren Zusammenschlußformen ist daher das allgemeine Ziel dieser Untersuchung.

Mit den Untersuchungen gemäß dieser Zielsetzung wird noch eine spezielle Zielsetzung verfolgt. Bei der Betrachtung der neueren Zusammenschlußformen können Kooperationsformen (im engeren Sinne) und Konzentrationsformen (Konzernbildung und Fusion) unterschieden werden. Aus dieser Unterscheidung hat sich eine Frage ergeben, die auch dem Verfasser als sehr wesentlich erscheint. Diese Frage beschäftigt sich damit, ob die Kooperationsformen noch eine ausreichende Sicherheit im fortgeschrittenen Wettbewerb bieten.

---

1) Werdin, Theo, Die erste Kondition, a.a.O., S. 2

Seit längerer Zeit wurde die Bildung kooperativer Zusammenschlüsse als erfolgreiches Mittel der "Gegenkonzentration" dargestellt. Bei der Bildung der neueren Zusammenschlußformen jedoch zeigen sich in wachsendem Maße auch Konzernbildung und Verschmelzung. Hierzu schreibt Zellekens: "Aber während die einen noch kooperieren, sind die anderen längst dabei, sich zu konzentrieren"[1]. Muß daher auch im Lebensmittelgroßhandel festgestellt werden, "alles andere als Fusion wäre doch nur eine halbe Sache"[2]? Zur Beantwortung dieser Frage unter unternehmungspolitischen Gesichtspunkten beizutragen, ist das spezielle Ziel der vorliegenden Arbeit.

C. ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDES

(1) Die Unternehmen des Lebensmittelgroßhandels

Hier seien einleitend die notwendigen Definitionen und Abgrenzungen zu den im Thema der Untersuchung enthaltenen Begriffen vorgenommen. Zunächst ist zu klären, was mit den hier angesprochenen Unternehmen des Lebensmittelgroßhandels gemeint ist.

Die Zuordnung der U n t e r n e h m e n zum Lebensmittelgroßhandel erfolgt in der Weise, wie sie in der amtlichen Statistik der Bundesrepublik Deutschland, insbesondere der Umsatzsteuer-Statistik verwendet wird. Nach dem dort verwendeten "Schwerpunktprinzip" sind Unternehmen dann dem Lebensmittelgroßhandel zuzurechnen, wenn der Schwerpunkt ihrer wirtschaftlichen Wertschöpfung in diesem

---

1) Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel? in: Rationeller Handel v. August 1968, S. 2-7, S. 1

2) Ohne Verfasserangabe, zit.: in: Sölter, Arno, Wann Kooperation, wann Konzentration?, in: Betriebswirtschaftliche Umschau Nr. 1 v. Januar 1968, S. 1-5 S. 1

Wirtschaftszweig liegt. Für die Zuordnung von Organkreisen (Lebensmittelgroßhandlungen mit Tochtergesellschaften, z.B. für Verbrauchermärkte) wird in der vorliegenden Arbeit in ähnlicher Weise das Prinzip der "wirtschaftlichen Einheit" vertreten. Organkreise werden demnach als Ganzes dem Lebensmittelgroßhandel zugerechnet, wenn das Schwergewicht ihrer wirtschaftlichen Betätigung in diesem Wirtschaftszweig liegt[1].

Der Begriff des Lebensmittelgroßhandels wird in der vorliegenden Arbeit im s t a t i s t i s c h e n Sinne verwendet, wenn nicht ausdrücklich etwas anderes angegeben wird. Den Begriff des Großhandels, wie er bei absatzwirtschaftlichen Erörterungen allgemein anzutreffen ist, definieren Nieschlag/Dichtl/Hörschgen wie folgt: "Der Großhandel kauft Waren und setzt sie unverändert oder nach nicht nennenswerter Be- und Verarbeitung an Wiederverkäufer (vor allem Einzelhändler), an Weiterverarbeiter (Industrie, Handwerk), gewerbliche Verarbeiter (Gaststätten, Kantinen) oder andere Großverbraucher (auch Behörden) ab"[2]. Für die amtliche Statistik der BRD ist der Großhandelsbegriff in der Systematik der Wirtschaftszweige niedergelegt (Großhandel = Unterabteilung 40/41 der Grundsystematik)[3].

Der Begriff des Lebensmittel-Großhandels wird ebenfalls im

---

1) Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Band 260: "Umsatz und Umsatzsteuer 1959", Grundlagen, zit. in: Schulz, Reinhold, Die wirtschaftliche Struktur des Großhandels, in: Wirtschaft und Statistik v. Mai 1963, S. 260-266, S. 260

2) Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans, Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Duncker & Humblot Verlag, Berlin 1968, S. 294

3) Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Systematik der Wirtschaftszweige (Grundsystematik) mit Erläuterungen, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart und Mainz, 1961, Unterabt. 40/41

üblichen Sinne verwendet. In der Systematik der Wirtschaftszweige für die amtliche Statistik der BRD wird in Gruppe 1 der Unterabteilung 41 der "Großhandel mit Nahrungs- und Genußmitteln" erfaßt[1]. In der vorliegenden Untersuchung wird in synonymer Weise von Lebensmittelgroßhandel gesprochen. Zu den Lebensmitteln zählen dabei im wesentlichen, nicht jedoch ausschließlich, die Lebensmittel im engsten Sinne. Diese werden etwa in der Legaldefinition des Lebensmittelgesetzes beschrieben als: "alle Stoffe, die dazu bestimmt sind, in unverändertem, zubereitetem oder verarbeitetem Zustand von Menschen gegessen oder getrunken zu werden"[2]. Neben diesen Stoffen gehören zum Sortiment des Lebensmittelgroßhandels traditionellerweise auch Waren, deren gemeinsamer Verwendungszweck mit "Hausbedarf"[3] umschrieben werden kann, vor allem Wasch- und Putzmittel.

In jüngster Zeit, insbesondere seit der Gründung von Cash and Carry-Großhandlungen oder von Verbrauchermärkten, wurde das Sortiment des Lebensmittelgroßhandels stark im Bereich der nicht dem Verzehr dienenden Waren, im "Non-Food"-Sortimentsbereich, erweitert. So etwa betrug der Umsatzanteil des Non-Food-Bereiches nach einem Betriebsvergleich für Cash and Carry-Betriebe bereits: 14% (1968)[4]; in Verbrauchermärkten erreicht der Nicht-Lebensmittel-Bereich Umsatzanteile von mehr als der Hälfte

---

1) Statistisches Bundesamt(Hrsg.), Systematik der Wirtschaftszweige für die Arbeitsstättenzählung 1961, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart und Mainz,1961

2) Lebensmittelgesetz in der Fassung v. 5. Juli 1937, RGBl I, S. 134

3) Baake, Werner, Strukturanalyse des Nahrungsmittelsortimentsgroßhandels in der BRD, Dissertation, Erlangen 1956, S. 18

4) Quelle: Meyer-Papenbrock, Walter, Der Cash and Carry-Großhandel aus der Sicht des Betriebsvergleichs, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 907 v. 16.2.1969, S. 8

des Gesamtumsatzes. Die stark wachsende Bedeutung des Non-Food-Bereiches im "Lebensmittel"-Großhandel zeigt sich charakteristischerweise darin, daß die bedeutende Fachzeitung dieser Branche, früher: "Der Lebensmittel-Großhandel", inzwischen konsequent in "FOOD + NONFOOD" umbenannt wurde.

Es könnte daher gefragt werden, ob für den Begriff des Lebensmittelgroßhandels nicht bereits allgemeinere Bezeichnungen (wie: "Allround-Großhandel"[1]) im Konsumgüterbereich) angebracht sind, zumindest für die Non-Food-intensiven Betriebsformen. In der vorliegenden Arbeit jedoch wird wie üblich noch weiterhin vom Lebensmittelgroßhandel gesprochen. Dadurch soll allerdings die Betrachtung der Sortimentsausdehnung im Non-Food-Bereich nicht begrifflich ausgeschlossen sein.

Die bisher geschilderte, statistische Betrachtungsweise des Lebensmittelgroßhandels wird auch in der vorliegenden Arbeit im allgemeinen zugrunde gelegt. In f u n k t i o n e l l e r Betrachtungsweise des Lebensmittelgroßhandels sind auch die Zentralen der Großbetriebe des Einzelhandels (Konsumgenossenschaften, Filialunternehmen sowie Waren- und Kaufhäuser im Lebensmittelbereich) in die Betrachtung einzubeziehen, da diese Zentralen ebenfalls Funktionen des Lebensmittelgroßhandels ausüben[2]. In unternehmungspolitischen Fragen der Lebensmittelgroßhandlungen jedoch sind die Zentralen der Großbetriebe des Einzelhandels mit den Lebensmittelgroßhandlungen im statistischen Sinne nicht immer vergleichbar auf Grund

---

1) Hiersemann, Walter, Rechtsprobleme um C + C-Betriebe, in: Wettbewerb in Recht und Praxis v. Februar 1967, S. 33-38, S. 33

2) Vgl. Eli, Max, Die Struktur des Nahrungs- und Genußmittelgroßhandels in funktioneller Sicht. (I), in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 740 v. 4.12.65, S. 12-15, S. 12; (II), in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 741 v. 11.12.65, S. 18-20, S. 20

der teilweise starken Größenunterschiede. Wo in der vorliegenden Arbeit auch die Einbeziehung der Zentralen der Großbetriebe des Einzelhandels als sinnvoll erscheint, wird dies jeweils als funktionelle Betrachtung des Lebensmittelgroßhandels gekennzeichnet.

Abschließend seien hier noch die wichtigsten Begriffe erklärt und abgegrenzt, die bei der Betrachtung der S t r u k t u r des Lebensmittelgroßhandels verwendet werden. Bei der Darstellung des Lebensmittelgroßhandels auf der örtlichen Großhandelsebene ist grundlegend zwischen Sortimentsgroßhandel einerseits und Spezialgroßhandel (Fachgroßhandel) andererseits zu unterscheiden. Fachgroßhandlungen führen in ihrem Sortiment speziell oder mit ausgeprägtem Schwerpunkt Waren eines ganz speziellen Bereiches z.B. Obst und Gemüse oder Süßwaren. Demgegenüber führen die Sortimentsgroßhandlungen ohne ausgeprägten Schwerpunkt annähernd alle Sortimentsbereiche, die von den Einzelhändlern oder von ihren sonstigen Abnehmern benötigt werden.

Weiterhin interessiert hier insbesondere die Aufteilung des Sortimentsgroßhandels auf der örtlichen Großhandelsebene. Hier ist zunächst die Unterscheidung in einzelwirtschaftliche und genossenschaftliche Lebensmittelgroßhandlungen anzuführen. Obwohl die Mitglieder der genossenschaftlichen Großhandlungen Einzelhändler bzw. Angehörige des Ernährungshandwerks sind, werden die Einkaufsgenossenschaften heute ebenfalls als "funktioneller Großhandel"[1] betrachtet. Zum Begriff der modernen Einkaufsgenossenschaften erscheinen noch die folgenden beiden Hinweise erforderlich. Der Begriff der "Einkaufs-Genossenschaften"

1) Vgl. Ebert, E., Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels in der Marktwirtschaft, ihr Verhältnis zu Wettbewerbsbeschränkungen, Freiwilligen Ketten und institutionellem Großhandel, Dissertation, Frankfurt a.M., 1960, S. 91

kennzeichnet heute keineswegs mehr ausreichend die Tätigkeit und Bedeutung der modernen Einkaufsgenossenschaften. Neben die zuerst aufgenommenen Funktionen des Wareneinkaufs, von dem die Bezeichnung stammt, ist bereits seit längerer Zeit eine Reihe von zunächst sogenannten "Zusatzleistungen"[1] in anderen Funktionsbereichen getreten. Diese Leistungen stellen heute umfangreiche und zentrale Tätigkeitsgebiete der Einkaufsgenossenschaften für ihre Mitglieder dar. Wenn daher, wie in der vorliegenden Arbeit, weiterhin von Einkaufsgenossenschaften gesprochen wird, so seien damit keineswegs deren Leistungen in anderen Funktionsbereichen, insbesondere die intensiven Absatz--Bemühungen, übersehen. Gerade die Einkaufsgenossenschaften sind bei der Entwicklung zu Full-Service-Großhandlungen bereits weit fortgeschritten[2].

Weiterhin müssen auch die beginnenden Umwandlungstendenzen bei den Einkaufs-"Genossenschaften" beachtet werden. Bei beiden Gruppen von Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels in der BRD werden die rechtlichen Bestimmungen des Genossenschaftsgesetzes (Bekanntmachung: 20.5.1889!) für die moderne Entwicklung als nicht mehr ausreichend angesehen. Eine zunehmende Anzahl von Einkaufsgenossenschaften bildet daher Warenhandelsgesellschaften in nicht-genossenschaftlichen Rechtsformen[3]. Wenn daher in der vorliegenden Arbeit weiterhin der verbreitete Begriff der Einkaufsgenossenschaften verwendet wird, so

---

1) Triebel, Magdalena, Zusatzleistungen der Einkaufsgenossenschaften des deutschen Einzelhandels (=Heft 14 der Veröffentlichungen des Instituts für Genossenschaftswesen an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a.M., Stuttgart und Berlin, 1937

2) Vgl. Nieschlag, Robert, Auf dem Wege zum Full Service, in: Moderner Markt v. Juni 1967, S. 25-32, S. 26

3) Vgl.: Edeka: o.V., Zentrale und Genossenschaften starten im neuen Jahr EHG's, in: Lebensmittel-Zeitung v. 11.12. 70, S. 1; Rewe o.V., Selbsthilfe im modernen Rechtskleid, in: Handelsblatt Nr. 48 v. 10.3.69, S. 11

seien damit die Warenhandelsgesellschaften oder sonstige Zweckgesellschaften in nicht-genossenschaftlicher Rechtsform keineswegs übersehen. Gegenstand der Untersuchung in diesem Bereich sind allgemein die "Einkaufsvereinigungen"[1] des Lebensmitteleinzelhandels und des Ernährungshandwerks, sowohl in genossenschaftlicher als auch in nicht-genossenschaftlicher Rechtsform oder in Mischformen.

Im einzelwirtschaftlichen Lebensmittelgroßhandel kann weiter zwischen ungebundenen Großhandlungen und solchen Großhandlungen, die einer freiwilligen Kette oder Gruppe angeschlossen sind, unterschieden werden. Mit "freiwilligen Handelsgruppen oder Handelsketten" im weiteren Sinne wird eine enge Partnerschaft zwischen Lebensmittelgroßhandlungen und Lebensmitteleinzelhandlungen verstanden. In der vorliegenden Arbeit jedoch werden diese beiden Begriffe in einem engeren Sinne verwendet, der ebenfalls in der Literatur anzutreffen ist[2]. Als "freiwillige Gruppe" wird dort eine Gruppe von einer Lebensmittelgroßhandlung mit den angeschlossenen Einzelhändlern verstanden. Als "freiwillige Kette" demgegenüber wird eine Gruppe mehrerer derartiger Großhandlungen bezeichnet, die zusätzlich auf der Großhandelsebene kooperieren. Daher ist der Begriff der Kettengroßhandlungen im engeren Sinne besonders für die vorliegende Arbeit geeignet, die sich nur mit Zusammenschlüssen im Großhandel befaßt.

Neben dem bisher dargestellten örtlichen Lebensmittelgroßhandel muß nun noch auf den Zentralgroßhandel eingegangen werden. Den Begriff des Zentralgroßhandels definiert Eli wie folgt: "Der Zentralgroßhandel ist auf

---

1) Nieschlag, Robert, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Duncker & Humblot Verlag, Berlin, 1959, S. 423

2) Vgl. Nieschlag, Robert, Großhandel in der Offensive, in: Volkswirt Nr. 3/1960, S. 100-102, S. 100

überregionaler Ebene tätig und stellt die Verbindung zwischen der Produktionsstufe und dem regional arbeitenden Sortimentsgroßhandel der örtlichen Großhandelsstufe her"[1]. Auf einzelne Organisationen des Zentralgroßhandels wird noch im 2. Teil dieser Arbeit, 1. Abschnitt: "Bisherige Zusammenschlußformen", eingegangen.

(2) Die Bildung von Zusammenschlüssen

In u n t e r n e h m u n g s p o l i t i s c h e r Sicht können Zusammenschlüsse unter zwei verschiedenen Aspekten betrachtet werden: einerseits die Bildung des Zusammenschlusses in der Unternehmungspolitik der Zusammenschlußpartner, andererseits die Unternehmungspolitik des so entstandenen Zusammenschlusses, die dieser als selbständiger Träger der Unternehmungspolitik entwickelt. In der betriebswirtschaftlichen Literatur, die sich mit Zusammenschlüssen beschäftigt, wird meistens der letztgenannte Aspekt verwendet. Bei der Betrachtung dieses Aspekts können die unternehmungspolitischen Instrumente eines Zusammenschlusses eingeteilt werden in solche gegenüber der Außenwelt und solche gegenüber den eigenen Mitgliedern[2]. Daneben wird in jüngster Zeit in zunehmendem Maße auch die Politik der Einzelunternehmen zur Bildung eines Zusammenschlusses, vor allem zur Wahl geeigneter Formen, betrachtet. Unter diesem Aspekt kann es noch keine Unternehmungspolitik des Zusammenschlusses gegenüber seinen eigenen Mitgliedern geben, da der Zusammenschluß als Ganzes erst entstehen soll. Aber auch ein bestehender

---

1) Eli, Max, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, 1.A., Duncker & Humblot Verlag, Berlin-München, 1968, S. 40

2) Vgl. z.B. Tietz, Bruno, Konsument und Einzelhandel. Strukturwandlungen in der BRD, Lorch-Verlag, Frankfurt a.M., 1966, S. 533 ff.

Zusammenschluß ist letztlich vom Interesse der Zusammenschlußpartner und von deren Unternehmungspolitik abgeleitet.

Um die unternehmungspolitische Bedeutung von Zusammenschlüssen zu untersuchen, erscheint es daher als notwendig, von der Unternehmungspolitik bei der Bildung der Zusammenschlüsse auszugehen. Da die Bildung von Zusammenschlüssen jedoch in der Literatur bisher nur für bestimmte Zusammenschlußformen untersucht wurde, erscheint es hier als notwendig, die Bildung von Zusammenschlüssen im umfassendsten Sinne als Teilbereich der Unternehmungspolitik zu entwickeln. Diese Darstellung jedoch würde den Rahmen dieser Einleitung sprengen und wird daher in einem eigenen Hauptteil vorgenommen.

D. AUFBAU DER UNTERSUCHUNG

Die vorliegende Arbeit ist in zwei Hauptteile gegliedert. Der erste Teil ist eine allgemeinbetriebswirtschaftliche Betrachtung der Bildung von Zusammenschlüssen als Gegenstand der Unternehmungspolitik. In diesem Teil soll eine fundierte Darstellung der Bildung von Zusammenschlüssen im umfassenden Sinne versucht werden. Um eine systematische Einordnung der Bildung von Zusammenschlüssen in den Rahmen der gesamten Unternehmungspolitik der Zusammenschlußpartner zu erreichen, ist der erste Teil wie folgt gegliedert: Der erste Abschnitt ist der Unternehmungspolitik allgemein und der Ableitung ihrer Teilbereiche, hier "Entscheidungstatbestände" genannt, gewidmet. Der zweite Abschnitt ist dem hier interessierenden, speziellen Entscheidungstatbestand - der Bildung von Zusammenschlüssen - gewidmet. In diesem Abschnitt sind der Begriff der zu entwickelnden "Zusammenschlußpolitik" im umfassenden Sinne, die in der Literatur genannten Motive der

Zusammenschlußbildung und die bei der Zusammenschlußbildung zur Verfügung stehenden, grundlegenden Zusammenschlußformen darzustellen. Bei der Systematisierung der Zusammenschlußformen müssen insbesondere Kooperation und Konzentration als gegensätzliche Entscheidungsalternativen begrifflich abgegrenzt werden, was für das spezielle Ziel dieser Arbeit erforderlich ist.

Gegenüber den Ausführungen des ersten Teils ist der zweite Hauptteil dieser Arbeit in branchenspezifischer Betrachtungsweise der Bildung der Zusammenschlüsse im Lebensmittelgroßhandel gewidmet. Im ersten Abschnitt dieses Teils werden die bisherigen Zusammenschlußformen im Lebensmittelgroßhandel übersichtsartig zusammengestellt, da sie für die neuen Zusammenschlußformen viele Verknüpfungspunkte enthalten. Im zweiten Abschnitt sind die neueren Zusammenschlußformen mit den für die weiteren Betrachtungen notwendigen Informationen aus der Praxis beschrieben, wobei eine Systematisierung der Formen versucht werden soll. Ein Vergleich der neueren Zusammenschlußformen mit den zuvor beschriebenen, bisherigen Zusammenschlußformen ergibt die Frage, welche Überlegungen in der neueren Unternehmungspolitik der Lebensmittelgroßhandlungen zur Bildung der neueren Zusammenschlußformen geführt haben.

Die Analyse der bei der Bildung der neueren Zusammenschlußformen maßgeblichen Unternehmungspolitik geht in zwei Stufen vor. Zunächst sind im dritten Abschnitt des branchenspezifischen Teils diejenigen Teilbereiche der modernen Unternehmungspolitik darzustellen, von welchen die Anregungen zur Bildung neuer Zusammenschlüsse ausgehen. Welche Teilbereiche der jüngsten Unternehmungspolitik sind es, in denen die Bildung neuer Zusammenschlüsse so erhebliche Vorteile verspricht, daß die Zusammenschlüsse geradezu erforderlich sind? Dieser Abschnitt ist dem "Warum" der neueren Zusammenschlüsse gewidmet; ergibt sich in einer Reihe von wichtigen Teilbereichen der Unternehmungspolitik

die Notwendigkeit zur Zusammenschlußbildung und sind diese Teilbereiche für eine Vielzahl von Lebensmittelgroßhandlungen charakteristisch, so kann man wohl von einer hohen unternehmungspolitischen Bedeutung der neueren Zusammenschlüsse sprechen, was das allgemeine Ziel dieser Arbeit darstellt.

Vorteile der Zusammenschlußbildung lassen sich jedoch nur dann optimal nützen, wenn für den Zusammenschluß eine optimale Form gefunden wird. Der anschließende, 4. Abschnitt des branchenspezifischen Teils soll daher zeigen, welche Entscheidungstatbestände bei der Bildung der Zusammenschlußform gestaltet werden können. Es sind die dabei möglichen Entscheidungsalternativen, insbesondere: Kooperation oder Konzentration?, und ihre Auswirkungen auf die Unternehmungsziele darzustellen, was dem speziellen Ziel dieser Arbeit dient. Dieser Abschnitt ist somit dem "Wie?" der neueren Zusammenschlußbildung gewidmet.

Der Schlußteil dieser Arbeit dient einer Zusammenfassung der Ergebnisse des branchenspezifischen Teils und soll eine Gegenüberstellung zwischen dem allgemeinen und dem branchenspezifischen Teil ermöglichen. Sind die neueren Zusammenschlußformen von hoher unternehmungspolitischer Bedeutung im Lebensmittelgroßhandel, was zu zeigen sein wird, so bieten sie sich für die allgemein zu entwickelnde "Zusammenschlußpolitik" im umfassendsten Sinne als Musterbeispiel an.

Erster Teil

DIE BILDUNG VON ZUSAMMENSCHLÜSSEN ALS GEGENSTAND DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK

1. Abschnitt

ENTSCHEIDUNGSTATBESTÄNDE DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK

A. UNTERNEHMUNGSPOLITIK

I. Begriff und Wesen

Zur Bestimmung des Begriffes der Unternehmungspolitik für die vorliegende Arbeit möchte sich der Verfasser voll an die nachstehende Definition von Sandig anschließen:

"Unternehmungspolitik als Gegenstand wissenschaftlicher Behandlung ist die Lehre von den tatsächlichen und den möglichen Zielsetzungen und Entscheidungen, die von der Unternehmungsleitung im Innenbetrieb und gegenüber dem Markt getroffen werden. Es handelt sich um die Zielsetzungen und Entscheidungen gegenüber den Mitarbeitern, den Kapitalbeteiligten, den Partnern und den Konkurrenten im Beschaffungs- und im Absatzmarkt und um solche gegenüber Ungewißheiten in bezug auf die materiellen und immateriellen Güter und Werte im Betriebe"1).

Von den Wesensmerkmalen der Unternehmungspolitik seien hier nur diejenigen betrachtet, die im Hinblick auf die späteren Erörterungen der vorliegenden Arbeit von besonderem Interesse sind. Hierzu sei zunächst auf die Unternehmungspolitik als Politik eingegangen. Politik im allgemeinen Sinne "betrifft die bewußte Gestaltung des Zusammenlebens von Menschen in den verschiedensten Bereichen"[2]. Es handelt sich um Entscheidungen, die

---

1) Sandig, Curt, Unternehmungspolitik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, begr. von H. Nicklisch, hrsg. von H. Seischab u. K. Schwantag, 3. Aufl., C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1956-1962, Sp. 5554-5572, Sp. 5559

2) Ebd., Sp. 5554

die Führung bestimmter Einheiten als freie Willensakte trifft und gegenüber dieser Einheit durchsetzen kann. Um den Fortbestand und die Weiterentwicklung der Einheit zu sichern, müssen die einzelnen Zielsetzungen und Entscheidungen der Unternehmungspolitik Bestandteile einer systematischen Gesamtkonzeption darstellen.

Um den Bestand der Einheit gegenüber wechselnden Umweltbedingungen aufrechtzuerhalten, ist Politik insbesondere auf die Zukunft gerichtet. Auch im Lebensmittelgroßhandel ist in zunehmendem Maße das Bestreben anzutreffen, bewußt die längerfristigen zukünftigen Entwicklungen zu erfassen und rechtzeitig geeignete Maßnahmen zu ergreifen; so sind die neueren Zusammenschlußformen häufig Bestandteile längerfristiger Pläne, z.B. von 5- oder 10-Jahresplänen.

Da Politik auf die Gestaltung der Zukunft gerichtet ist, muß sie häufig von mehrdeutigen Erwartungen ausgehen: "Politik wird gegenüber den Ungewißheiten betrieben, die sich insbesondere durch die von Menschen- einzelnen wie auch organisiert oder unorganisiert zusammenwirkenden (so in der Gesamtwirtschaft) - ausgelösten oder doch auslösbaren Vorgänge und Entwicklungen ergeben"[1]. Diese Ungewißheit ist desto gravierender, je weiter sich eine unternehmungspolitische Maßnahme in die Zukunft erstreckt, was gerade bei der Bildung von Zusammenschlüssen meist stark der Fall ist. In jüngerer Zeit erstreben die Entscheidungsträger in wachsendem Maße, gegenüber den Ungewißheiten objektive Informationen in Form von fundierten Prognosen heranzuziehen. Gerade die Bildung neuerer Zusammenschlußformen im Lebensmittelgroßhandel zeigt, daß die beteiligten Unternehmer sich bereits klare, quantita-

---

1) Sandig, Curt, Unternehmungspolitik, a.a.O., Sp. 5556

tive Vorstellungen über längerfristige Entwicklungen gebildet haben, z.B. über die positive (bzw. negative) Umsatzentwicklung bestimmter Leistungsprogrammbereiche.

Weiterhin sei die Unternehmungspolitik als Politik der Unternehmungen betrachtet. Unter marktwirtschaftlichen Bedingungen treten Betriebswirtschaften als Träger einer eigenständigen Betriebswirtschaftspolitik auf. Die Träger der Betriebswirtschaftspolitik charakterisiert Sandig wie folgt: "Die Einheiten, die unter eigener Zwecksetzung Entscheidungen wirtschaftlicher Art treffen, sind die Betriebe, und zwar die Haushaltbetriebe, die Betriebe der Produktion, des Handels, der Banken und Versicherungen, des Verkehrs und aller anderer Dienstleistungen, ferner die freien Zusammenschlüsse solcher Betriebe zu Arbeitsgemeinschaften, Genossenschaften, Kartellen, Branchenvereinigungen und Verbänden aller Art"[1]. Unternehmungen sind solche Betriebswirtschaften, die unter marktwirtschaftlichen Bedingungen zur Verfolgung eigener Ziele in wirtschaftlicher und rechtlicher Selbständigkeit Leistungen erstellen und marktlich verwerten. Die von derartigen Betriebswirtschaften verfolgte Politik kann man daher als "Unternehmungspolitik" bezeichnen, d.h. "Die Zielsetzungen und die Entscheidungen der unternehmungsweise geführten Betriebe sind der Inhalt der Unternehmungspolitik"[2].

Eine Betrachtung der Unternehmungspolitik im Lebensmittelgroßhandel kann sich somit nur auf solche Großhandlungen erstrecken, die die vorausgesetzte Unternehmens-Eigenschaft aufweisen. Bei den genossenschaftlichen Lebensmittelgroßhandlungen führt dies zu der in der Literatur ge-

---

1) Sandig, Curt, Unternehmungspolitik, a.a.O., Sp. 5554 f.
2) Ebd., Sp. 5555

führten Diskussion, ob Genossenschaften überhaupt als Unternehmungen anzusehen sind oder nicht; der Verfasser schließt sich hier Draheim an, der diese Frage grundsätzlich bejaht[1].

Zum Abschluß der ausgewählten Wesensmerkmale der Unternehmungspolitik sei nunmehr insbesondere auf den Inhalt der Unternehmungspolitik eingegangen. Wie bereits angeführt, bezeichnet Sandig Zielsetzungen und Entscheidungen als die beiden Inhalte der Unternehmungspolitik. Zielsetzungen werden dabei von Sandig definiert als "Willenskundgebungen, offen dargelegte oder geheim gehaltene Willensäußerungen, Festlegungen für die Grundrichtung der Arbeit in Betrieb und Markt"[2]. Es ist nun zu fragen, inwieweit das Fassen solcher Zielsetzungen ebenfalls bereits auf Entscheidungen beruht, die ja als zweiter, charakteristischer Inhalt der Unternehmungspolitik angeführt werden.

Nach Sandig beruht nur eine bestimmte Art von Zielsetzungen auf Entscheidungen; diese Zielsetzungen grenzt er wie folgt ab: "Eine Zielsetzung kann einmalig, alleinstehend, nicht wiederholbar und nicht nachahmbar sein. Sie kann aber auch neben anderen möglichen stehen und bildet dann den Gegenstand eines Entscheidungsvorganges"[3]. Hier ist jedoch zu fragen, ob nicht die Festlegung aller Arten von Zielsetzungen generell auf Entscheidungen beruht. Von Entscheidungen kann man nach Heinen dann

---

1) Vgl. Draheim, Georg, Die Genossenschaft als Unternehmung, in: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, Festschrift für Paul König, Edeka Verlagsgesellschaft, Hamburg 1960, S. 251-270, S. 251 ff.

2) Sandig, Curt, Betriebswirtschaftspolitik, 2. Auflage, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1966, S. 7

3) Sandig, Curt, Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 7

sprechen, wenn: "menschliche Wahlhandlungen bewußt vollzogen werden"[1]. Auch bei der Festlegung einmaliger Unternehmungsziele besteht zumindest die Wahlmöglichkeit, diese Zielsetzung überhaupt zu verfolgen oder nicht. Daher beinhaltet die Fassung aller Arten von Zielsetzungen eine Entscheidung, unternehmerische Zielsetzungen sind Ergebnisse von Entscheidungen. So schreibt Heinen über die Zielsetzungen von Betriebswirtschaften in Wirtschaftssytemen ohne Zentralverwaltung:

"An die Stelle der zentralen Planungs- und Lenkungsinstanz tritt der Unternehmer, der seine Dispositionen über den Mitteleinsatz an subjektiven Zielvorstellungen ausrichtet. Diese Zielvorstellungen werden unabhängig vom Umfang der verfügbaren Mittel durch sogenannte Z i e l - e n t s c h e i d u n g e n festgelegt"[2].

Da sich auch Zielsetzungen generell oder - gemäß Sandig - zumindest bei einer bestimmten Art von Zielsetzungen auf Entscheidungen zurückführen lassen, besteht der Kerninhalt der Unternehmungspolitik aus Entscheidungen. Bei der Unternehmungspolitik handelt es sich nach Sandig "gewissermaßen um eine Theorie der Führungsentscheidungen"[3]. "Ihr Gegenstand betrifft also die tatsächlichen und die möglichen Führungsentscheidungen in ihren Zielsetzungen, ihren Ursachen, ihren Bedingtheiten und ihren möglichen Auswirkungen;"[4]. Damit hat bereits Sandig im

---

1) Heinen, Edmund, Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1. A. 1966, S. 18

2) Heinen, Edmund, Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band I, Begriff und Theorie der Kosten, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 2. A. 1965, S. 25

3) Sandig, Curt, Unternehmungspolitik, a.a.O., Sp. 5555

4) Ebd., Sp. 5555

Rahmen seiner grundlegenden Darstellungen über Unternehmungs- bzw. Betriebswirtschaftspolitik die Bedeutung der Entscheidungen hervorgehoben, die ja heute in der Entscheidungstheorie ausgiebige Beachtung finden. Für die vorliegende Arbeit ergibt sich die bedeutsame Konsequenz, daß Teilbereiche der Unternehmungspolitik - wie die Bildung von Zusammenschlüssen - so abgegrenzt sein müssen, daß sie den gesamten, in einer Entscheidungssituation gestaltbaren Sachverhalt (Entscheidungstatbestand) umfassen.

II. Unternehmungsziele

Bei den Zielsetzungen, die im Rahmen der Unternehmungspolitik verfolgt werden, lassen sich in entscheidungslogischer Sicht zwei verschiedene Gruppen unterscheiden. Zielsetzungen im allgemeinen Sinne sind auf die Durchführung konkreter, einmaliger Handlungen gerichtet (Singuläre Imperative[1]). Diese Gruppe umfaßt die von Sandig dargestellten: "Zielsetzungen allgemeiner Art, aber mit bestimmter Zielrichtung (Beispiel: Einführen neuer Waren oder Dienstleistungen im Markte)" sowie "spezielle Ziele im Rahmen übergeordneter allgemeiner Ziele (Beispiel: Schaffung einer Kreditreserve)"[2].

Demgegenüber stellen die Unternehmungsziele "generelle Imperative"[3] dar; sie dienen als allgemeine Kriterien zur Bewertung der Alternativen im Entscheidungsprozeß. Sandig spricht hier von "Zielsetzungen allgemeinster Art,

---

1) Heinen, Edmund, Das Zielsystem der Unternehmung a.a.O., S. 51

2) Sandig, Curt, Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 8

3) Heinen, Edmund, Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 51

die zu Prinzipien werden"[1]. Im folgenden sei übersichtsartig auf die wichtigsten Unternehmungsziele eingegangen, wobei besonders zu berücksichtigen ist, inwieweit sie auch bei zusammenschlußpolitischen Entscheidungen als relevant genannt werden.

(1) Gewinnstreben

Sandig verwendet den Begriff des unternehmerischen Gewinnstrebens in einem weiten Sinne, bei dem Gewinn den Zuwachs sowohl an materiellen als auch an immateriellen Gütern umfaßt[2]. Zumeist jedoch, wie auch in der vorliegenden Arbeit, wird der Gewinnbegriff nur im monetären Sinne verwendet. Im Falle des Rentabilitätsstrebens ist das Gewinnstreben relativ formuliert. Hervorzuheben ist hier das Streben nach Umsatzrentabilität, bei dem der Gewinn auf den erzielten Umsatz bezogen ist.

Dieses Unternehmungsziel ist gerade im Handel häufig anzutreffen, insbesondere auch derzeitig im Lebensmittelhandel. Hier sind starke Bemühungen der Unternehmer darauf gerichtet, trotz sinkender Rohgewinnspanne einerseits und steigenden Kosten andererseits noch eine befriedigende Netto-Umsatzrentabilität zu erzielen. Eine Folge dieser Situation ist ein verstärkter Konzentrationsprozess im Lebensmittelhandel[3]. Auch die neuen Zusammenschlußformen im Lebensmittelgroßhandel dürften nicht zuletzt dem "Kampf" um eine ausreichende Umsatzrentabilität entspringen.

---

1) Sandig, Curt, Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 8

2) Sandig, Curt, Unternehmungspolitik, a.a.O., S. 62

3) Vgl. Nieschlag, Robert, Handel: Sinkende Erträge und was nun?, in: Handelsblatt Nr. 94 v. 20.5.70, S. 4

(2) Umsatzstreben

Auch das Umsatzstreben ist häufig relativ formuliert, wie gerade im Handel. Hier ist z.B. als Zielvariable der Marktanteil (Eigener Umsatz/Gesamtumsatz) oder die Umschlagshäufigkeit des Kapitals (Umsatz bezogen auf Kapital oder bestimmte Teile des investierten Kapitals) zu nennen. Die bei den neuen Zusammenschlüssen im Lebensmittelgroßhandel häufig erstrebte Zusammenlegung von betrieblichen Einrichtungen, z.B. von Lagerhäusern, zeigt deutlich das Streben nach einer Verbesserung des Kapitalumschlags, da ein gleicher oder steigender Umsatz mit weniger eingesetztem Kapital erzielt werden kann.

(3) Wirtschaftlichkeitsstreben

Dieses Umternehmungsziel kann sowohl mengenmäßig (Produktivität) als auch wertmäßig auftreten (Kostenwirtschaftlichkeit).

(4) Sicherheitsstreben

Unter den Zielen der Unternehmungspolitik wird stets das Sicherheitsstreben als besonders wichtige Zielsetzung hervorgehoben. So bezeichnet Sandig "Erhaltung und Mehrung der Wirtschaftskraft als das allgemeingültige Ziel der Betriebswirtschaftspolitik"[1]. Das Erhaltungsstreben in dieser Zielsetzung kann wohl als ein allgemeines Sicherheitsstreben angesehen werden. Die bei der Erhaltung der "Wirtschaftskraft" angesprochenen Gegenstände bezeichnet Sandig als "die materiellen und immateriellen Werte im Betrieb, insbesondere auch diejenigen, die einer rechnerischen Erfassung nicht zugänglich sind."[2]

---

1) Sandig, Curt, Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 78
2) Ebd., S. 105

Da sich das Sicherheitsstreben dieser Art bereits auf eine ganze Reihe von unterschiedlichsten Gegenständen bezieht, stellt es bereits einen Komplex von Zielsetzungen dar. Heinen stellt in seiner grundlegenden Untersuchung zwei Arten des Sicherheitsstrebens mit eigenem Zielinhalt heraus, die Sicherung des Unternehmungspotentials sowie die Sicherung der Liquidität[1].

(5) Unabhängigkeits- und Vereinigungsstreben

Das Unabhängigkeitsstreben stellt Heinen insbesondere in zwei besonderen Ausprägungen dar. Das Streben nach finanzwirtschaftlicher Unabhängigkeit sucht eine Einflußnahme durch Eigen- oder Fremdkapitalgeber fernzuhalten; als leistungswirtschaftliches Unabhängigkeitsstreben soll eine Einflußnahme von Lieferanten oder Kunden vermieden werden[2]. Demgegenüber ist das Vereinigungsstreben gerade auf eine nähere Zusammenarbeit mit anderen Betriebswirtschaften gerichtet. In beiden Richtungen ist das hier angeführte Unternehmungsziel bei zusammenschlußpolitischen Entscheidungen von höchster Bedeutung.

(6) Wachstum

Häufig wird das Wachstum als besonders bedeutende unternehmerische Zielsetzung betont. In der vorliegenden Arbeit jedoch wird das Wachstumsstreben nicht als Unternehmensziel eigenen Inhalts aufgefaßt. Bei Zielen beliebigen Inhalts kann die angestrebte Veränderungsrate der Zielerreichung im Zeitablauf größer, gleich oder kleiner als Null sein, je nachdem kann man von Wachstums- , Er-

1) Sandig, Curt, Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 105
2) Heinen, Edmund, Zielsystem, a.a.O., S. 70 f.

haltungs- oder Schrumpfungszielen sprechen[1]. Daher sind Wachstumsziele nur durch die formelle Eigenschaft gekennzeichnet, daß ihre zeitliche Veränderung mit positiven Zuwachsraten angestrebt wird. Materielle Bedeutung gewinnt das Wachstumsstreben erst, wenn es auf Unternehmungsziele bestimmten Inhalts fixiert worden ist, z.B. als Streben nach einer mindestens branchenüblichen oder überdurchschnittlichen Umsatzzuwachsrate.

(7) Wettbewerbsfähigkeit und Leistungsfähigkeit

Häufig wird das Streben nach Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und/oder der Leistungsfähigkeit als spezifisches Unternehmungsziel bei der Bildung von Zusammenschlüssen angegeben[2]. Nieschlag bezeichnet das Ziel, "für den Konkurrenzkampf besser gerüstet zu sein", als "Leitmotiv für die Gruppenbildung"[3] in vielen Branchen des Handels. Dieses Unternehmensziel stellt einen Überbegriff dar für einen Komplex inhaltlich noch näher zu bestimmender Einzelziele. Disch führt aus, daß eine erhöhte Konkurrenzfähigkeit erreicht werden kann, wenn Kostensenkungen und eine "gesteigerte absatzwirtschaftliche Effizienz"[4] realisiert werden. Die Wettbewerbsfähigkeit läßt sich somit auf die bereits dargestellten Einzelziele, wie Kostenwirtschaflichkeit oder Umsatzstreben, zurückführen.

---

1) Vgl. Heinen, Edmund, Zielsystem, a.a.O., S. 93

2) Vgl. CEPES (Comité Européen pour le Progrés Economique et Social) (Hrsg.), Grenzüberschreitende Unternehmenskooperation in der EWG, RKW-Verlag, Frankfurt a.M., 1968, S. 9

3) Nieschlag, Robert, Konzentrationstendenzen und Gruppenbildung in der Absatzwirtschaft, in: Hessenmüller, B./ Schnaufer, E., Absatzwirtschaft, Verlag für Unternehmensführung, Baden-Baden, 1964, S. 49-68, S. 66

4) Disch, Wolfgang K.A., Absatzwirtschaftliche Kooperation - chancen des Großhandels, in: Wirtschaftsdienst v. Mai 1965, S. 266-272, S. 271

(8) Persönliche Unternehmerziele

Neben den bisher genannten Unternehmungszielen sind auch noch die nicht-quantifizierbaren Ziele, wie das Streben nach Prestige oder Macht, zu berücksichtigen, die zumeist der persönlichen Sphäre der Unternehmer entspringen. Diese Unternehmungsziele stellen vielfach zu den zuvor betrachteten, quantifizierbaren Unternehmungszielen entscheidungsträgerbedingte Neben- oder Oberziele dar: Als solche sind sie sicherlich auch bei der Bildung der neueren Zusammenschlußformen im Lebensmittelgroßhandel anzutreffen[1].

B. ENTSCHEIDUNGSTATBESTÄNDE

I. BEGRIFF

Zur Verwirklichung der Unternehmungsziele müssen reale Sachverhalte, soweit sie der Diktion der Träger der Unternehmungspolitik unterliegen, zielgerecht gesteuert werden. Damit stehen die durch die Unternehmungspolitik gestaltbaren Objektbereiche der Unternehmungspolitik im Vordergrund der Betrachtung. Entscheidungssituationen ergeben sich dadurch, daß bei der Gestaltung eines realen Sachverhalts Freiheitsgrade für den Entscheidungsträger vorliegen. Die Verwirklichung einer der möglichen Ausprägungen des Sachverhalts setzt einen Entscheidungsvorgang des Entscheidungsträgers voraus. Der Tatbestand, der Gegenstand eines Entscheidungsvorganges ist, wird als "Entscheidungstatbestand" bezeichnet[2]. Wie zuvor ausgeführt, wird Unternehmungspolitik durch Entscheidungen festgesetzt;

---

1) Vgl. z.B., o.V., Durch Fusion in die Spitzengruppe, in: Cash and Carry Nr. 7/8 v. 1970, S. 10 f., S. 10

2) Vgl. Heinen, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3.A., Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1970, S. 121

daher stellen die Entscheidungstatbestände grundsätzliche Teilbereiche der Unternehmungspolitik dar. Das Merkmal, Entscheidungstatbestand zu sein, wird daher in der vorliegenden Arbeit zum Ausgangspunkt der Abgrenzung einzelner Objektbereiche der Unternehmungspolitik.

II. Aspekte der Analyse

Bei der Betrachtung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen und der ihnen zugrundeliegenden Entscheidungstatbestände lassen sich zwei Untersuchungswege einschlagen, die Heinen als "genetische" und "funktionale" Analyse bezeichnet[1]. Die funktionale Analyse geht von den in den Phasen des betriebswirtschaftlichen Güter- und Geldumlaufs zu erfüllenden Aufgaben aus[2]. Demgegenüber geht die genetische Analyse vom "Lebenslauf" der Unternehmung aus und untersucht die Entscheidungstatbestände, die sich in den "Lebensabschnitten" der Unternehmung ergeben[3]. Als Untersuchungswege betriebswirtschaftlicher Entscheidungen können die genannten Aspekte der Analyse auch bei der Betrachtung unternehmungspolitischer Entscheidungen und bei der Abgrenzung der Gegenstände der Unternehmungspolitik Verwendung finden.

---

1) Vgl. Heinen, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 125

2) Vgl. Ebd., S. 125

3) Vgl. Ebd., S. 126

2. Abschnitt
DIE BILDUNG VON ZUSAMMENSCHLÜSSEN

A. BEGRIFF UND WESEN EINER "ZUSAMMENSCHLUSSPOLITIK" DER UNTERNEHMUNGEN

Zur Erklärung einer Zusammenschlußpolitik der Unternehmungen im umfassendsten Sinne muß zunächst auf den Begriff des Z u s a m m e n s c h l u s s e s selbst eingegangen werden. Der Begriff des Betriebs- bzw. Unternehmungszusammenschlusses wird in der Literatur mit stark unterschiedlichen Auslegungen verwendet. Eine bestimmte Begriffsverwendung geht davon aus, daß es sich bei einem Zusammenschluß um eine solche Vereinigung mehrerer Unternehmen handelt, die mit der Aufgabe der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit der ursprünglichen Unternehmen verbunden ist (Fusion)[1]. Mit entgegengesetzten Voraussetzungen definiert Kleinen im Anschluß an Schär, Rössle und Hintner den Betriebszusammenschluß als "jede Vereinigung wirtschaftlicher und rechtlich selbständiger Betriebswirtschaften, in der die Erfüllung einzelbetrieblicher Aufgaben unter Einschränkung der einzelbetrieblichen Dispositionsfreiheit vertraglichen Regelungen unterworfen oder (und) zentral einem Mitgliedsbetrieb oder einem zu diesem Zweck geschaffenen Gemeinschaftsbetrieb übertragen wird. Nicht unter diesen Begriff fallen die Fachverbände und solche Organisationen, die primär zur Wahrnehmung überbetrieblicher Aufgaben eingerichtet sind"[2] (Herv. d. Verf.).

In wiederum etwas anderer Auslegung definiert Reinhardt:

---

1) Vgl. z.B. Morenz, Arno, US-Firmen wachsen durch Zusammenschluß, (Nr. 4 der Serie: Zwang und Grenzen der Konzentration), in: Handelsblatt Nr. 97 v. 23.5.66,S.3

2) Kleinen, Helmut, Die Expansion mittelständischer Handelsbetriebe durch Großzusammenschlüsse, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1968, S. 23

"Unter Unternehmungszusammenschlüssen versteht man die völlige oder auf bestimmte Gebiete beschränkte Zusammenfassung mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen zu bestimmten wirtschaftlichen Zwecken"[1] (Herv. d. Verf.). In anderer Auslegung ist der Zusammenschlußbegriff des § 23 Abs. 2 GWB definiert (s. Anhang I bzw. II). Er umfaßt solche Zusammenfassungen von Unternehmen, die mit dem Übergang zu einer neuen Wirtschaftseinheit mit oder ohne Aufhebung der rechtlichen Selbständigkeit der ursprünglichen Unternehmen verbunden sind. In ähnlichem Sinne wird der Begriff von Unternehmungszusammenschlüssen auch bei der Auslegung der Wettbewerbsvorschriften §§ 85 f. des EWG-Vertrages verwendet[2].

Bei den bisher genannten, speziellen Zusammenschlußbegriffen wäre zunächst einmal zu fragen, inwieweit sie beim Zusammenschluß von einem Prozeß oder von einer bestehenden Organisation ausgehen. Beides ist jedoch eng miteinander verbunden. Das spezielle an den bisherigen Zusammenschlußbegriffen ist, daß sie bereits begrifflich eine bestimmte Art implizieren, wie mit der wirtschaftlichen und/oder rechtlichen Selbständigkeit der ursprünglichen Unternehmen verfahren wird. Einer derartigen Einengung schließt sich der Verfasser nicht an.

Ein allgemeiner, umfassender Zusammenschlußbegriff läßt sich in entscheidungstheoretischer Sicht gewinnen. Bei der Entscheidung mehrerer Unternehmer über die Aufnahme

---

1) Reinhardt, Rudolf, Unternehmungszusammenschlüsse (I), Organisationsformen, in: HdSW, S. 549-552, S. 549

2) Vgl. Hefermehl, Wolfgang, Unternehmungszusammenschlüsse im Lichte der Art. 85 und 86 des Vertrages über die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft, in: Studienvereinigung Kartellrecht e.V. (Hrsg.), Kooperation und Konzentration (Vorträge vom II. Kartellrechtsforum Brüssel 1967), C. Heymanns-Verlag, Köln usw., S. 59-84, S. 59

einer gemeinsamen Funktionserfüllung stellt die Beibehaltung oder Aufhebung der Selbständigkeit der ursprünglichen Unternehmen verschiedene Entscheidungsalternativen im Entscheidungsprozeß dar. Die speziellen Zusammenschlußbegriffe erscheinen somit als Begriffe für bestimmte Formen eines allgemeinen Zusammenschlußbegriffes. Nach Ansicht des Verfassers jedoch sollte ein Zusammenschlußbegriff weit genug sein, um alle in einer Entscheidungssituation auftretenden Gestaltungsmöglichkeiten des Entscheidungstatbestandes zu umfassen.

In der vorliegenden Arbeit sei der Unternehmungszusammenschluß im allgemeinsten Sinne als die Organisation gemeinsamer Aufgabenerfüllung für mehrere, zumindest vor dem Zusammenschluß selbständige Unternehmen aufgefaßt. Ähnlich wie der Organisationsbegriff allein, umfaßt dieser Zusammenschlußbegriff sowohl den Prozeß der Bildung eines Zusammenschlusses als auch das dadurch entstehende organisatorische System. Bei einem solchen Zusammenschlußbegriff kommt es lediglich auf die Zusammenarbeit, auf die gemeinsame Erfüllung einzelbetrieblicher Aufgaben bzw. betrieblicher Prozesse an. Damit scheidet bei diesem Zusammenschlußbegriff die Betriebsveräußerung an andere Unternehmen aus, da bei ihnen das negativ betroffene Unternehmen nicht mehr an einer "gemeinsamen" Aufgabenerfüllung teilnimmt. Weiterhin wird in der vorliegenden Arbeit - wie wohl überwiegend in der Literatur - das Bestehen einer einzigen Unternehmung in Form einer Doppelgesellschaft (Betriebsaufspaltung) nicht als Zusammenschluß betrachtet. Ansonsten jedoch ist der Zusammenschlußbegriff im allgemeinsten Sinne weit genug, um alle möglichen Zusammenschlußformen bei der Bildung eines Zusammenschlusses zu beinhalten.

Als Zusammenschlüsse "im Lebensmittelgroßhandel" werden nur solche Zusammenschlüsse betrachtet, bei denen die

wesentlichen Zusammenschlußpartner Unternehmen dieses Wirtschaftszweigs sind (horizontale Zusammenschlüsse). Nicht unter diese Untersuchung fallen somit Zusammenschlüsse zwischen Lebensmittelgroßhandlungen und Unternehmen anderer Wirtschaftszweige, z.B. "Konzessionsverbund" eines Cash and Carry-Großhändlers mit einer Großhandlung ohne Schwerpunkte im Lebensmittelbereich (z.B. Möbelgroßhandlung).

Die Bildung von Zusammenschlüssen wurde in der Literatur bereits mehrfach als Bereich der U n t e r n e h m u n g s p o l i t i k der beteiligten Unternehmen betrachtet. Entsprechend dem dabei verwendeten Zusammenschlußbegriff in einem engeren Sinne wurde jedoch dabei stets nur die Bildung bestimmter Zusammenschlußformen betrachtet. Hier ist einerseits die Bildung von Kooperationsformen als Gegenstand der Unternehmungspolitik zu nennen, z.B. betrachtet Sölter in einer Veröffentlichung die Grundzüge industrieller "Kooperationspolitik"[1]. Ausführlich befaßt sich auch Dürrhammer mit der "unternehmerischen Kooperationspolitik"[2].

Andere Autoren haben sich mit der Bildung von konzentrativen Zusammenschlußformen als Gegenstand der Unternehmungspolitik beschäftigt. So etwa kommen Batzer/Laumer bei ihrer grundlegenden Betrachtung der Unternehmungspolitik im Großhandel auch in einem eigenen Abschnitt auf die "bewußte Konzentrationspolitik"[3] dieser Unternehmen zu

---

1) Sölter, Arno, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 1966, S. 223 ff.

2) Dürrhammer, W., Neuere Aspekte der unternehmerischen Kooperationspolitik, in: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.), Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft. Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaft, Bd. II: Markt und Marktstrategie, Berlin 1967, S. 47 ff.

3) Batzer, E./Laumer, H., Unternehmungspolitik und Erscheinungsbild des Großhandels in der modernen Wirtschaft, (=Schriftenreihe des IFO-Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 64), Duncker & Humblot Verlag, Berlin-München 1960. S. 59-61

sprechen. Diese Konzentrationspolitik kann einerseits durch eine im Verhältnis zur Entwicklung der Gesamtbranche überproportionale Entwicklung eines einzelnen Unternehmens erreicht werden, was hier bei einer Betrachtung der Zusammenschlußbildung irrelevant ist. Daneben jedoch gehen Batzer/Laumer insbesondere auf die Konzentrationspolitik durch die Bildung von konzentrativen Zusammenschlußformen ein. Damit wird ein weiterer Bereich der Zusammenschlußbildung als Gegenstand der Unternehmungspolitik in der Literatur dargestellt. Die Bildung von Konzentrationsformen betrachtet weiterhin auch Pohmer unter unternehmungspolitischen Gesichtspunkten[1].

Dürrhammer erwähnt bereits bei der Kooperationspolitik, daß Kooperation und Konzentration in "enger Nachbarschaft"[2] zueinander stehen; sei es, daß man über Kooperationen zu einer endgültigen Konzentration gelangen wolle, häufiger jedoch, daß man in der Kooperation eine Alternativlösung zur Konzentration sehe[3]. Daher entsteht bereits der Eindruck, daß die Bildung von Kooperationsformen wie die Bildung von Konzentrationsformen nur Teile eines gemeinsamen, allgemeineren Bereichs der Unternehmungspolitik darstellen.

Entsprechend dem in dieser Arbeit zugrunde gelegten Zusammenschlußbegriff im umfassenden Sinne kann dieser Bereich der Unternehmungspolitik als "Zusammenschlußpolitik" der Unternehmungen bezeichnet werden. Begriff und Wesen einer derartig umfassenden Zusammenschlußpolitik lassen sich nur darlegen, wenn man auf die Arten möglicher

---

1) Vgl. Pohmer, Dieter, Bemerkungen zur unternehmungspolitischen Entscheidung über die "Konzentrationsform" in: ZfB Nr. 9 v. September 1961, S. 513-519, S. 513

2) Dürrhammer, W., Neuere Aspekte der unternehmerischen Kooperationspolitik, a.a.O., S. 48

3) Ebd., S. 48

Beziehungen zwischen einer Betriebswirtschaft und ihrer Umwelt, insbesondere auf die Beziehungen zu anderen Betriebswirtschaften, zurückgreift.

Bei der Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Grundmodelle untersucht Heinen auch systematisch die möglichen "Kommunikationsbeziehungen" der Betriebswirtschaft mit ihrer Umwelt[1]. Dort stellt Heinen zunächst die Verhandlungsbeziehungen zwischen der Betriebswirtschaft und ihrer Umwelt dar, die - sei es zwischen übergeordneten oder gleichgeordneten Partnern - auf gegenseitigen Leistungsaustausch gerichtet sind[2]. Anschließend stellt Heinen die kooperativen Beziehungen zwischen der Betriebswirtschaft und ihrer Umwelt im weitesten Sinne dar, die auf eine Zusammenarbeit gerichtet sind[3]. Diese kooperativen Beziehungen im weitesten Sinne stellen den Objektbereich der zu erklärenden Zusammenschlußpolitik dar. Damit kann die Zusammenschlußpolitik einzelner Unternehmen grundsätzlich als derjenige Teilbereich ihrer Unternehmungspolitik bezeichnet werden, der auf die optimale Gestaltung einer Zusammenarbeit mit anderen Betriebswirtschaften zur rationellen Durchführung einzelbetrieblicher Aufgaben gerichtet ist.

Um das Wesen der zuvor definierten Zusammenschlußpolitik zu charakterisieren, ist es vorteilhaft, auf die oben dargestellten Möglichkeiten der Analyse von Entscheidungstatbeständen zurückzugreifen. Sicherlich schafft die Zusammenschlußpolitik Voraussetzungen für eine verbesserte Unternehmungspolitik bei den im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Wertekreislaufes auftretenden

---

1) Heinen, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 84 ff.

2) Vgl. Ebd., S. 84 ff.

3) Vgl. Ebd., S. 87 ff.

Aufgaben (funktionale Analyse). Der Entscheidungstatbestand der Zusammenschlußbildung selbst jedoch läßt sich in funktionaler Analyse schwer erfassen. Die Bildung eines Zusammenschlusses, bei der u.U. umfangreiche Änderungen im Sozial-, Informations- und Zielsystem der beteiligten Unternehmen erfolgen, stellt einen schwerwiegenden, langfristigen Entscheidungstatbestand der Unternehmung dar, wie er im Leben der Unternehmung nicht laufend auftritt. Der Objektbereich der Zusammenschlußpolitik stellt somit einen typischen Entscheidungstatbestand der genetischen Analyse dar.

Die Gestaltung von Entscheidungstatbeständen im Rahmen des Sozial-, Informations- und Zielsystems einer Unternehmung gehört zu den "Metaentscheidungen"[1] der Unternehmungspolitik. Die Zusammenschlußpolitik ist ein globaler Entscheidungstatbestand, der eine Reihe von einzelnen Entscheidungstatbeständen der genetischen Analyse umfaßt, insbesondere aber die genannten Metaentscheidungen der einzelnen Unternehmen. Durch die Zusammenschlußpolitik wird ein gemeinsames, übergreifendes "System" mehrerer Unternehmungen geschaffen, das aus dem Sozial-, Informations- und Zielsystem der Zusammenschlußpartner abgeleitet ist. Im Grenzfall (Fusion) gehen Sozial-, Informations- und Zielsystem der einzelnen Unternehmungen in einer neuen, gemeinsamen Unternehmung auf.

B. MOTIVE DER ZUSAMMENSCHLUSSBILDUNG IM HANDEL

Hier nun soll versucht werden, die wichtigsten unternehmungspolitischen Motive bei der Bildung von Zusammenschlüssen zu charakterisieren. Bei der Betrachtung einzel-

1) Heinen, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftlehre, a.a.O., S. 125

ner Zusammenschlußformen in der Literatur werden zumeist auch bestimmte Zusammenschlußmotive dargestellt. Ein Vergleich der Zusammenschlußmotive bei unterschiedlichen Zusammenschlußformen zeigt jedoch, daß gewisse Motive bei allen Formen wiederkehren und somit als allgemeine Motive der Zusammenschlußbildung betrachtet werden können. In der vorliegenden Arbeit jedoch sei auf eine Betrachtung der umfangreichen Zusammenschlußzielsetzungen auf Grund des industriellen Produktionsprozesses verzichtet.

Im Handel sind zunächst die wettbewerbspolitischen Ziele der sich zusammenschließenden Unternehmungen zu nennen; dient die Zusammenschlußbildung einer bewußten Verringerung des Wettbewerbs oder indirekt einer Verstärkung des Wettbewerbs, da die Zusammenschlußpartner eine Stärkung ihrer Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit durch den Zusammenschluß erstreben? Bei den neueren Zusammenschlußformen im Lebensmittelgroßhandel ist die erstgenannte Zielsetzung, eine "Flucht aus dem Wettbewerb"[1], wohl kaum anzunehmen. Die von den betreffenden Unternehmen oft genannte Zielsetzung der Zusammenschlüsse - die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit - wäre kaum sinnvoll, wenn gleichzeitig mit dem Zusammenschluß eine Verringerung des Wettbewerbs erstrebt würde.

Insbesondere jedoch muß die Zielsetzung: "Verringerung des Wettbewerbs" auf Grund der Marktstruktur im Lebensmittelgroßhandel als unrealistisch angesehen werden. Selbst durch die Fusion mehrerer, zuvor konkurrierender Kettengroßhandlungen etwa läßt sich der Wettbewerb in dem betreffenden Einzugsgebiet kaum spürbar verringern. Wohl in jedem Einzugsgebiet des Lebensmittelgroßhandels sind stets auch andere starke Wettbewerber vorhanden, wie im

1) Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel? a.a.O., S. 2

Beispiel genossenschaftliche Großhandlungen, letzlich auch alle Großbetriebsformen des Einzelhandels. Bei Zusammenschlüssen werden die Mit-Wettbewerber des Lebensmittelhandels zumeist geradezu herausgefordert, auch ihrerseits ihre Leistungsfähigkeit in dem betreffenden Gebiet zu demonstrieren, sodaß sich durch einen Zusammenschluß der Wettbewerbsdruck eher erhöht.

Weiterhin ist hier ein psychologisches Motiv zu nennen, das häufig bei Zusammenschlüssen angeführt wird: Stellt die Zusammenschlußbildung ein Zeichen der Resignation der betreffenden Unternehmungsleitung dar oder im Gegenteil das Streben nach weiterer Expansion? Hier ist zunächst daran zu erinnern, daß in der vorliegenden Arbeit Betriebsaufgaben und Verkäufe an Konkurrenten nicht als Zusammenschlüsse betrachtet werden, obwohl sie gelegentlich als solche ausgegeben werden. Für die echten Zusammenschlüsse im Sinne dieser Arbeit muß hier das Zielsystem der am Zusammenschluß beteiligten Unternehmen betrachtet werden. Sicherlich ist die Beteiligung an einem Zusammenschluß, wenn dieser nicht in völlig loser Form erfolgt, mit einer zumindest graduellen Beeinträchtigung des persönlichen Unabhängigkeitsstrebens der Unternehmer verbunden.

Meistens jedoch wird bei den Zusammenschlüssen ein ausgesprochenes Expansionsstreben der Zusammenschlußpartner erwähnt; es wird eine stärkere Zielerreichung erstrebt, als es den einzelnen Unternehmen allein möglich gewesen wäre. Das Expansionsstreben braucht jedoch nicht bei allen Zusammenschlußpartnern gleichermaßen vorzuliegen. Eine Konzernbildung, bei welcher die Unternehmer des eingebrachten Unternehmens nicht an der Konzernspitze beteiligt werden, entspricht einem Expansionsstreben nur bei den in der Konzernspitze vertretenen Unternehmern. Bei den negativ betroffenen Unternehmern lag in diesem Fall wohl der Wunsch auf ein "Zurückziehen" von der aktiven Geschäfts-

führung vor. Bei den "gleichgerichteten" Zusammenschlüssen jedoch - auch bei den neueren Zusammenschlüssen im Lebensmittelgroßhandel - ist auf der Seite aller Zusammenschlußpartner der Wunsch auf ein schnelleres Wachstum als Unternehmungsziel zu erkennen.

Bei der Betrachtung der unternehmungsmäßigen Konzentration in der Absatzwirtschaft, insbesondere im Handel, hat Nieschlag stets auch auf die "grundlegenden Kräfte, die zu den verschiedenen Formen der Konzentration im Handel hindrängen"[1], auf die neueren unternehmungspolitischen Überlegungen der am Markt tätigen Unternehmer hingewiesen. Dabei gilt sicherlich auch im Lebensmittelgroßhandel, daß die Konzentration im Handel weniger durch das überproportionale Wachstum der Großbetriebe als gerade durch die Bildung von Unternehmungsverbindungen im weitesten Sinne vorangetrieben wird, wie Nieschlag feststellt[2]. Daher stellen die von Nieschlag komplexhaft aufgezeigten Konzentrationskräfte, soweit sie von Handelsunternehmern ausgehen, auch die wesentlichen Zusammenschlußmotive im Handel dar[3]:

(1) Vorteile, die mit Beschaffung und Absatz im Großen verbunden sind

(2) Vordringen großbetrieblicher Handelsformen auf Grund der Verstädterung

(3) Erheblich steigende Investitionen des Handels, Stichwort: Alles unter einem Dach

---

1) Nieschlag, Robert, Die Konzentration im Handel im Lichte der Ergebnisse der Konzentrationsenquete, in: Deutscher Industrie und Handelstag (Hrsg.), Die Konzentration im Handel, Bonn 1965, S. 1-28, S. 20

2) Vgl. Nieschlag, Robert, Die moderne Absatzwirtschaft im Lichte der Konzentration, in: Festschrift für C. Ruberg zum 70. Geburtstag, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1962, S. 197-212, S. 205

3) Vgl. Nieschlag, Robert, Die Konzentration im Handel im Lichte der Ergebnisse der Konzentrationsenquete, a.a.O., S. 20

(4) "Müdigkeit" mancher selbständiger Händler und das Fehlen geeigneter Nachwuchskräfte

(5) Selektion innerhalb der Gruppen, insbes. im Zusammenhang mit "Full Service"

(6) "Gruppenwettbewerb", insbes. Gemeinschaftswerbung

(7) "Rückwärtsintegration" des Handels, z.B. Handelsmarken

(8) Diversifizierung im Handel

(9) Überwindung des Mangels an Spitzenkräften

(10) Finanzierungsmöglichkeiten, insbesondere durch anlagesuchende Finanzgruppen

(11) Eindringungen ausländischer Handelsunternehmen

Viele der hier umrissenen Zusammenschlußmotive im modernen Handel sind auch bei der Bildung der neueren Zusammenschlüsse im Lebensmittelgroßhandel wirksam geworden. Auch denjenigen Konzentrationskräften, die auf der Einzelhandelsstufe wirksam sind, kann sich der Großhandel nicht entziehen, da der moderne Lebensmittelgroßhandel eng mit der Einzelhandelsstufe verbunden ist und viele der dortigen Funktionen kooperativ übernimmt. Daneben sind diese Konzentrationskräfte auch direkt in der Unternehmungspolitik des Großhandels anzutreffen auf Grund der wachsenden eigenen Betätigung des Lebensmittelgroßhandels auf der Einzelhandelsstufe.

Bei seiner Betrachtung der Konzentrationskräfte hat Nieschlag bereits frühzeitg wesentliche Grundzüge der kommenden neuen Zusammenschlußformen im Lebensmittelgroßhandel vermutet. So erwähnte er bereits 1965: "Auch die Frage eines gemeinsamen Operierens, evtl. auch eines Zusammenschlusses der Gruppen, ist hoch aktuell"[1]. Diese Vermutung ist durch die später einsetzenden zentralen Zusammenschlüsse, etwa durch den Zusammenschluß von IFA/Fach-

1) Nieschlag, Robert, Die Konzentration im Handel im Lichte der Ergebnisse der Konzentrationsenquete, a.a.O., S. 18

ring, VIVO und VeGe (1968/69)[1] sowie den Zusammenschluß von UNION, TIP, Centra und Afu (1969)[2] voll bestätigt worden.

C. ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN

I. Begriff

Unter Zusammenschlußformen ist nicht nur die Rechtsform zu verstehen, die bei der Bildung gemeinschaftlicher Organisationen im Rahmen eines Zusammenschlusses gewählt wurde. Reichwald, der die Formen des Zusammenwirkens mittelständischer Handelsbetriebe untersucht, kennzeichnet die Form als die "Art und Weise der - ökonomischen - Verknüpfung von Teilen zu einem Ganzen ... , wie sie in der äußerlich erkennbaren Gestaltung zutage tritt"[3]. Die grundlegenden Zusammenschlußformen wie Unternehmungsverbund (Kooperation), Konzern, Kartell oder Verschmelzung werden im folgenden näher gekennzeichnet, da auch bei den einzelnen Zusammenschlußformen unterschiedliche Begriffsauslegungen in der Literatur angewendet werden. Zur Kennzeichnung einer Zusammenschlußform in der vorliegenden Arbeit sind darüberhinaus noch spezielle Merkmale heranzuziehen, wie:

(1) Arbeitsgebiete des Zusammenschlusses (z.B. Cash and Carry-Verbund, Computer-Verbund)

(2) Art der Zusammenschlußpartner (Zusammenschlüsse zwischen Sortiments- und/oder

---

1) Vgl. o.V., Kooperation der Kooperateure, in: Handelsblatt Nr. 85 v. 5.5.69, S. 15

2) Vgl. o.V., Drei Handelsketten kooperieren, in: Handelsblatt Nr. 219 v. 13.11.69, S. 12

3) Reichwald, Jost, Die Koalitionsformen der mittelständischen Groß- und Einzelhandlungen, Dissertation, Köln 1964, S. 10

Spezialgroßhändlern, zwischen genossenschaftlichen und/oder einzelwirtschaftlichen Großhandlungen, zwischen örtlichen und/oder Zentralgroßhandlungen u.ä.).

II. Einzelne Zusammenschlußformen

a) Kooperative Zusammenschlußformen (Unternehmungsverbund)

1. Wesensmerkmale der Kooperation

Der Begriff der Kooperation wurde in der vorliegenden Arbeit bereits in sehr allgemeinem Sinne angeführt. Demgegenüber wird der Begriff der Kooperation häufig in speziellerem Sinne verwendet. Kooperation im engeren Sinne bzw. die Zusammenschlußform des Unternehmungsverbunds sind in jüngster Zeit Gegenstand zahlreicher Erörterungen geworden. Hierbei werden für die Kooperation eine Reihe inhaltlich übereinstimmender, der Formulierung nach jedoch teilweise unterschiedlicher Merkmale genannt.

(1) Rechtliche Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen

Dieses Wesensmerkmal wird allgemein als Voraussetzung der Kooperation betrachtet.

(2) Wirtschaftliche Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen

Dieses Merkmal wird häufig als von zentraler Bedeutung für die Kooperation angesehen, was jedoch in unterschiedlicher Weise formuliert wird. Ausdrücklich sprechen etwa Sölter[1] und Disch[2] von der Beibehaltung der "wirtschaftlichen Selbständigkeit" als Wesensmerkmal der Kooperation.

---

1) Vgl. Sölter, Arno, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 236

2) Vgl. Disch, Wolfgang K.A., Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, Westdeutscher Verlag, Köln usw., 1966, S. 121

Manchmal wird auch allgemein vom Merkmal der "Selbständigkeit" gesprochen, so bei Priess[1], wobei wohl wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit zusammengefaßt gemeint sind. Der Sachverhalt der wirtschaftlichen Selbständigkeit ist wohl gleichermaßen gemeint, wenn von wirtschaftlicher "Unabhängigkeit" kooperierender Unternehmungen gesprochen wird, wie bei Nieschlag[2].

Auch Bidlingmaier führt als Merkmal der Kooperation die "wirtschaftliche Selbständigkeit" auf; diese ist wesentliches Merkmal des Bestehens von "Entscheidungseinheiten". Das Bestehen mehrerer Entscheidungseinheiten ist nach Bidlingmaier begriffsnotwendige Voraussetzung der zwischenbetrieblichen Kooperation[3]. Als weiteres Merkmal auf Grund des Bestehens von Entscheidungseinheiten führt Bidlingmaier an, daß Kooperation lediglich eine "Koordination der Verhaltensweisen" darstellt[4]. Dies beinhaltet die Möglichkeit, daß die Beteiligten trotz ihrer Partnerschaft Konkurrenten bleiben. Generell jedoch kann die Aufrechterhaltung der Konkurrenz nicht als Kriterium wirtschaftlicher Selbständigkeit kooperierender Partner angesehen werden, worauf Zellekens hinweist[5]. Gerade zwischen kooperierenden Partnern im Lebensmittel-Großhandel (mehrere Ketten-Großhändler oder mehrere Genossenschaften) hat auch schon vor der Aufnahme der Kooperation

---

1) Vgl. Priess, Friedrich, Kooperation - Schlagwort oder Aktionsprogramm?, in: Blätter für Genossenschaftswesen 1966, Heft 15, S. 213-220, S. 214

2) Vgl. Nieschlag, Robert, Konzentrationstendenzen und Gruppenbildung in der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 54

3) Vgl. Bidlingmaier, Johannes, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, in: Absatzpolitik und Distribution, Festschrift für K. Chr. Behrens, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1967, S. 353-359, S. 355 f.

4) Vgl. Ebd., S. 356

5) Vgl. Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O, S. 6

allein aus regionalen Gründen keine Konkurrenz in demselben Einzugsgebiet bestanden; häufig wird eine solche durch Gebietsschutzklauseln ausgeschlossen.

Bei der Betrachtung der wirtschaftlichen Selbständigkeit bzw. Unabhängigkeit kooperierender Unternehmungen ist jedoch ein gewisser Widerspruch festzustellen. So schreibt Nieschlag über die Verbindung von Unternehmungen zu Partnerschaften, daß "die wirtschaftliche Unabhängigkeit zwar auf bestimmten Gebieten eingeschränkt wird, im ganzen aber - so widerspruchsvoll dies auch erscheinen mag - wächst, weil die Selbstbehauptungskräfte gestärkt werden"[1]. Auch Priess[2] deutet wohl dieses Problem an, wenn er von einer "grundsätzlichen Aufrechterhaltung der Entscheidungsfreiheit der Unternehmen" bei Kooperation spricht (Herv. durch Verf.). Auch Bidlingmaier erwähnt das Problem und führt dazu aus, "daß Selbständigkeit bzw. Unselbständigkeit Grenzpunkte in einem Kontinuum graduell differenzierter Eigenständigkeit sind"[3].

Nach Ansicht Bidlingmaiers bleibt die wirtschaftliche Selbständigkeit kooperierender Unternehmungen "solange erhalten, als die Wirtschaftseinheit autonom über Bei- oder Rücktritt zu bzw. von einem Gemeinschaftsgebilde entscheiden kann"[4]. Rein rechtlich gesehen, haben auch Gesellschafter fusionierter Unternehmungen die Möglichkeit, im Rahmen der diesbezüglichen Bestimmungen des

---

1) Nieschlag, Robert, Konzentrationstendenzen und Gruppenbildung in der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 54

2) Priess, Friedrich, Kooperation im Handel, Deutscher Fachverlag, Frankfurt a.M., 1969, S. 15

3) Bidlingmaier, Johannes, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 356

4) Ebd., S. 356

Gesellschaftsvertrages wieder aus der Gesellschaft auszuscheiden. Die Rücktrittsmöglichkeit als Kriterium wirtschaftlicher Selbständigkeit bei Kooperation muß daher in wirtschaftlicher Sicht gesehen werden; inwieweit das einzelne Unternehmen nach einem möglichen Ausscheiden aus einem kooperativen Zusammenschluß weiterhin allein oder in Verbindung mit einem anderen kooperativen Zusammenschluß im bisherigen Markte erfolgreich tätig sein kann.

(3) Ziele der Kooperation

Hier ist darauf einzugehen, welche Ziele der kooperierenden Unternehmen als Wesensmerkmal der Kooperation angesehen werden können. Hierzu führt Priess aus, die Kooperation erfolge "mit dem Ziel einer Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Beteiligten und Steigerung der Leistungskraft"[1]. Die von Priess genannten Zielsetzungen nehmen auf das System der Unternehmungsziele der Kooperationspartner Bezug. Sämtliche bei der Kooperation genannten Ziele jedoch sind dem Inhalt nach auch im Zielsystem von Unternehmungen anzutreffen, die sich in keinerlei kooperativen Verbindungen zu anderen Unternehmungen befinden. Die Angabe der Unternehmungsziele dem Inhalt nach ist zur Wesensbestimmung der Kooperation nicht ausreichend. Charakteristisch für das Zielsystem kooperierender Unternehmungen ist, daß ein solcher Erreichungsgrad der Unternehmungsziele erstrebt wird, wie er nur bei höherer Betriebsgröße möglich ist. So schreibt Nieschlag über die Kooperation im Unternehmungsverbund, daß die Partner "durch die Zusammenarbeit größere Wettbewerbsfähigkeit anstreben als sie sie als 'Einzelgänger'

1) Priess, Friedrich, Kooperation im Handel, a.a.O., S. 15

in absehbarer Zeit zu erreichen vermöchten"[1]. Neben dem Inhalt der Unternehmungsziele ist damit auch das angestrebte Ausmaß der Zielerreichung anzugeben. Das letztgenannte Kriterium der Kooperation wird auch von Bidlingmaier dargestellt, der ausführt, Kooperation erfolge "in der Erwartung, hierdurch einen - gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen - höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen"[2].

(4) Rechtsform der Verbindung

Hier nun ist darauf einzugehen, in welcher Form, insbesondere Rechtsform, das "Zusammenwirken" kooperierender Unternehmungen zustandekommt. In dem wohl umfassendsten Sinne gibt dies Sölter an, der Kooperation als die "durch Vertrag, Empfehlung oder sonstige Abstimmung bewirkte" ... "Funktionskoordinierung"[3] darstellt. Demgegenüber stellt Bidlingmaier dar, daß Kooperationsformen "durchweg auf vertraglichen Vereinbarungen"[4] basieren. Als charakteristisch hierfür sieht Bidlingmaier Begriffe wie "Vertragsverbund" (Gross) an; keine Rolle spiele, "ob es sich um schriftliche, mündliche oder gewohnheitsrechtliche Abmachungen handelt"[5]. Von bestimmten Autoren werden die Vertragsbeziehungen als Basis der Kooperation noch weiter differenziert. Nach Vasthoff müssen die vertraglichen

---

1) Nieschlag, Robert, Der moderne Unternehmungsverbund, Sonderdruck aus: Der Österreichische Betriebswirt, 1966, H. 1, S. 12-19, S. 14

2) Bidlingmaier, Johannes, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 358

3) Sölter, Arno, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, a.a.O., S. 236

4) Bidlingmaier, Johannes, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 356

5) Vgl. Ebd., S. 356

Bindungen "so eng sein, daß von ihnen ein Einfluß auf die Struktur und Organisation der beteiligten Betriebe ausgeht ... Die vertragliche Zusammenarbeit muß sich auf periodische Lieferungen und Leistungen beziehen"[1].

(5) Freiwilligkeit der Zusammenarbeit

In diesem Zusammenhang wird von vielen Autoren darauf hingewiesen, daß Kooperation eine "freiwillige" Zusammenarbeit darstelle, wie z.B. bei Priess[2]. Auch Bidlingmaier führt dies an und stellt die Freiwilligkeit als Freiheit von staatlichem Zwang beim Zustandekommen der Kooperation dar[3]. Nach Siegwart/Bachmann beinhaltet die Freiwilligkeit, daß das Zusammenwirken ohne den Zwang auf Grund eines finanziellen Unterordnungsverhältnisses erfolgt[4].

(6) Funktionserfüllung durch Kooperation

Hier nun ist darauf einzugehen, auf welche Tätigkeiten sich die kooperative Zusammenarbeit erstreckt. Bei einer Reihe von Autoren werden die kooperativen Tätigkeiten

---

1) Vgl. Vasthoff, J., Begriff, Wesen und Systematik der Kooperation in der Landwirtschaft, in: Agrarwirtschaft, 1965, Heft 1, S. 107, zit. nach: Wölk, Andrea, Definitionen des Begriffes Kooperation. Eine Auswahl, in: Mitteilungen der Forschungsstelle für den Handel (FfH), Juni 1969, S. 4-6, S. 4

2) Vgl. Priess, Friedrich, Kooperation im Handel, a.a.O., S. 15

3) Vgl. Bidlingmaier, Johannes, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 357

4) Vgl. Siegwart, H., Bachmann, P.H., Zusammenarbeit in der Industrie. Möglichkeiten und Probleme Zwischenbetrieblicher Kooperation, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, 1964, Heft 30, S. 1 ff., S. 7

durch den betriebswirtschaftlichen Funktionsbegriff näher gekennzeichnet. Ausführliche Betrachtungen hierzu finden sich etwa bei Steck, der die zwischenbetriebliche Kooperation als "Methode zur gemeinschaftlichen Lösung betrieblicher Aufgaben" definiert[1].

(7) Einhaltung des vom Staat gesetzten Rahmens

Eine Reihe von Autoren stellt bei der Begriffsbestimmung der Kooperation als Begriffsmerkmal dar, daß sich Kooperation im Rahmen des vom Staat gesetzten Rahmens bewegen müsse, so z.B. Priess[2].

(8) Befristung der Zusammenarbeit

Von einigen Autoren wird explizit die Längerfristigkeit kooperativer Zusammenschlüsse zur Wesensbestimmung der Kooperation herangezogen. Grundsätzlich kann Kooperation durchaus als auf längere Dauer berechnete Zusammenarbeitsform angesehen werden. Hierbei muß jedoch das Recht der Kooperationspartner zum Ausscheiden aus dem Verbund berücksichtigt werden. Dieses Recht ergibt sich aus der wirtschaftlichen Selbständigkeit, wie Nieschlag bei der Kooperation im Unternehmungsverbund ausführt: "Grundsätzlich ist die Bindung auf unbestimmte Zeit berechnet; doch kann sie jederzeit wieder gelöst werden"[3].

---

1) Vgl. Steck, Rudolf, Formen und Auswirkungen betrieblicher Kooperation, Dissertation, Technische Universität Berlin, 1967, S. 13 ff.

2) Vgl. Priess, Friedrich, Kooperation im Handel, a.a.O., S. 15

3) Nieschlag, Robert, Der moderne Unternehmungsverbund, a.a.O., S. 14

(9) Zahl der Kooperationspartner

Da zwischenbetriebliche Kooperation eine Mehrzahl von Unternehmungen voraussetzt, ist als Minimal-Anzahl der Kooperationspartner zwei anzusehen. Nach Angabe dieser Mindestgrenze kommt Bidlingmaier auf eine angebliche Obergrenze Nieschlags für die Anzahl der Zusammenschlußpartner bei Kooperation zu sprechen[1]. Eine solche Obergrenze erscheint Bidlingmaier als unhaltbar, worin der Verfasser durchaus Bidlingmaier zustimmt. Nach Ansicht des Verfassers jedoch hat Nieschlag an der angegebenen Stelle keine derartige Obergrenze für die Kooperation angegeben. Bidlingmaier schreibt von einer These Nieschlags, "wonach es sich bei der Kooperation um einen 'Zusammenschluß' der 'Wenigen', beim Kartell hingegen um einen 'Zusammenschluß der Vielen' handle"[2]. Nieschlag schreibt an der angegebenen Stelle, die sich mit der Abgrenzung des Kartells vom Unternehmungsverbund(!) befaßt: "Der Unterschied zum Kartell ist evident: Während der Unternehmungsverbund als eine 'Kooperation der Wenigen' definiert werden kann, ist ein Kartell als 'Zusammenschluß der Vielen' darauf gerichtet, die Unternehmungen einer ganzen Branche (bis auf vielleicht wenige Außenseiter) zu erfassen ..."[3].

Eine Obergrenze in Form der "Wenigen" gibt Nieschlag hier für den Unternehmungsverbund, nicht aber für Kooperation generell, wie Bidlingmaier angibt. Gerade die Formulierung von der "Kooperation der "Wenigen" läßt logischerweise auch eine Kooperation vieler als denkbar erscheinen;

---

1) Vgl. Bidlingmaier, Johannes, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 357

2) Ebd., S. 357

3) Nieschlag, Robert, Der moderne Unternehmungsverbund, a.a.O., S. 14

damit erscheint als plausibel, daß Nieschlag für die Kooperation generell gerade keine derartige Obergrenze anzugeben beabsichtigte.

2. Unternehmungsverbund

Bei der Betrachtung kooperativer Zusammenschlußformen wird häufig auch vom Unternehmungsverbund gesprochen. Ausgehend von den grundsätzlichen Darlegungen von Gross und Nieschlag hat dieser Begriff weitgehende Verwendung gefunden[1], daher sei hier die folgende Begriffsbestimmung Nieschlags angegeben: "Unter einem U n t e r n e h m u n g s v e r b u n d wird eine Kooperation zwischen wenigen (meist zwei) Partnern verstanden, die selbständig bleiben, aber durch die Zusammenarbeit größere Wettbewerbsfähigkeit anstreben als sie sie als 'Einzelgänger' in absehbarer Zeit zu erreichen vermöchten"[2]. Demnach stellt der Unternehmungsverbund allgemein eine Kooperationsform dar; insoweit kann auf die obigen Ausführungen über zwischenbetriebliche Kooperation verwiesen werden. Durch die angeführte Spezifizierung des Unternehmungsverbunds als 'Kooperation Weniger' kommt Nieschlag zu dem bereits geschilderten Abgrenzungsmerkmal gegenüber dem Kartell.

Bidlingmaier hält den Begriff des Unternehmungsverbundes im Zusammenhang mit Kooperation aus folgenden Gründen für unzweckmäßig: einerseits impliziere der Begriff Zusammenarbeitsformen zwischen Industrieunternehmungen,

---

1) Vgl. Henzel, F., Die Struktur der Unternehmung in ihrer Bedeutung für Forschung und Lehre, ZfB Nr. 11 v. Nov. 1965, S. 694-712, S. 708 und die dort angegebene Literatur

2) Nieschlag, Robert, Der moderne Unternehmungsverbund, a.a.O., S. 14

insbesondere zwischen Unternehmungen der Energiewirtschaft, andererseits impliziere der Begriff solche Zusammenarbeitsformen, bei denen die wirtschaftliche Selbständigkeit der Einzelunternehmungen aufgehoben ist[1]. Der Verfasser kann diesen Einwendungen nicht folgen. In der Energiewirtschaft der Bundesrepublik, zumindest bezüglich der in der DBG (Deutsche Verbundgesellschaft) zusammengeschlossenen Stromversorgungsunternehmen wird unter Verbundbetrieb bzw. Verbundwirtschaft eine Zusammenarbeit selbständiger Unternehmen verstanden. So etwa schreibt Meister über die "Verbundunternehmen" in der Stromerzeugung: "In Zukunft müssen sie im Rahmen der bisherigen und bewährten Grundsätze der Zusammenarbeit immer mehr die planerischen Elemente auch für die Stromerzeugung koordinieren und den Verbundbetrieb zur Verbundwirtschaft weiterentwickeln, ohne die Eigenständigkeit der einzelnen Gesellschaften zu beeinträchtigen"[2] (Herv. d. Verf.). Hier erscheint dem Verfasser im Verbundbegriff gerade die Beibehaltung der Selbständigkeit impliziert.

Gross zeigt zum Unternehmungsverbund als moderner Kooperationsform die im folgenden dargestellten gewichtigen Entwicklungstendenzen auf, die er insgesamt mit "Straffung der Verbundarbeit"[3] kennzeichnet. Hier stellt Gross einerseits die Tendenz zu größerer Bewegungsfreiheit der Verbundspitze, auch gegenüber den Verbundmitgliedern, dar[4]. Andererseits wird von Gross die

---

1) Vgl. Bidlingmaier, Johannes, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, a.a.O., S. 354 f.

2) Meister, Rudolf, Der Stromverbund in den siebziger Jahren, in: Handelsblatt Nr. 105 v. 6.6.1970, S. 20

3) Vgl. Untertitel in: Gross, Herbert, "Konzernbildung im Mittelstand. Straffung der Verbundarbeit in Handel und Industrie, in: Handelsblatt Nr. 214 v. 8.11.1966, S. 4

4) Vgl. Ebd., S. 4

Tendenz zum stärkeren Einsatz des Kapitals im Verbund, insbesondere in Richtung auf die Verbundspitze, angeführt, eine "Selbstfinanzierung im Verbund"[1]. Auf Grund der Entwicklung dieser konzernartigen Merkmale spricht Gross geradezu vom "Verbundkonzern"[2]. Ein Unternehmungsverbund derartiger Straffheit stellt weiterhin einen neuartigen Typ der Fusion dar, wie Gross ausführt: "Heute fusioniert man mehr die künftige Kapitalbildung, während man die vorhandene Substanz formal noch selbständig erhält"[3]. Nach Ansicht des Verfassers steht diese Entwicklung in engem Zusammenhang mit dem Betrieb von Gemeinschaftsunternehmen im Rahmen eines Unternehmungsverbunds. Gemeinschaftsunternehmen im Rahmen der Kooperation werden vom Arbeitskreis Hardach als "Mischform zwischen Kooperation und Fusion"[4] gekennzeichnet.

b) Konzerne und sonstige verbundene Unternehmen im Sinne von § 15 AktG

Gegenüber dem dargestellten Begriff des Unternehmungsverbunds im Sinne von Nieschlag/Gross muß nun der Begriff der verbundenen Unternehmen im Sinne von § 15 AktG abgegrenzt werden. Der Begriff der "verbundenen Unternehmen" wird in § 15 AktG wie folgt beschrieben:

"Verbundene Unternehmen sind rechtlich selbständige

---

1) Vgl. Gross, Herbert, Konzernbildung im Mittelstand. Straffung der Verbundarbeit in Handel und Industrie, a.a.O., S. 4

2) Vgl. Ebd., S. 4

3) Vgl. Ebd., S. 4

4) Arbeitskreis Hardach der Schmalenbach-Gesellschaft, Gemeinschaftsunternehmen, in: ZfbF, 1969 H. 1, S. 1-25, S. 6

Unternehmen, die im Verhältnis zueinander in Mehrheitsbesitz stehende Unternehmen und mit Mehrheit beteiligte Unternehmen (§ 16), abhängige und herrschende Unternehmen (§ 17), Konzernunternehmen (§ 18), wechselseitig beteiligte Unternehmen (§ 19) oder Vertragsteile eines Unternehmensvertrages (§§ 291, 292) sind" 1).

Dieser im Rahmen der Aktienrechtsreform 1965 eingeführte Begriff stellt offensichtlich eine Aufzählung dar und zeigt den rechtstechnischen Zweck dieses Begriffes, nämlich einen Sammelbegriff für die in den nachfolgenden §§ definierten, einzelnen Arten von Unternehmungsverbindungen zu schaffen. Den mehrfach abgestuften Möglichkeiten integrativer Unternehmungszusammenfassungen in der Praxis entsprechen die differenzierten einzelnen Formen verbundener Unternehmen.

Die einzelnen Formen verbundener Unternehmen schließen sich jedoch nicht gegenseitig aus, sondern überlagern sich im konkreten Fall mehrfach. Sinn der Begriffsbildung ist es gerade, die Verknüpfungen zwischen den einzelnen "Schichten" der Verbundenheit aufzuzeigen. So besteht beim Vorliegen einer Mehrheitsbeteiligung die (widerlegbare) Vermutung für das Vorliegen eines Abhängigkeitsverhältnisses (vgl. § 17 Abs. 2 AktG), dieses wiederum begründet eine (widerlegbare) Vermutung für das Bestehen eines Konzerns (vgl. § 18 Abs. 1, Satz 3 AktG). Da das Vorliegen verbundener Unternehmen in der Regel nicht auf Unternehmen bestimmter Rechtsformen abgestellt ist, ist der Begriff der verbundenen Unternehmen im Sinne von § 15 geeignet, allgemein eine bestimmte Gruppe von Zusammenschlußformen zu bezeichnen.

Häufig wird als Gegenteil der Kooperation bzw. des Unternehmungsverbunds im Sinne von Nieschlag/Gross von "Konzernbildung" gesprochen. Wie die einzelnen Formen der

---

1) § 15 AktG v. 6. September 1965, BGBl. I, S. 1089

verbundenen Unternehmen zeigen, stellt jedoch der Konzern im engeren Sinne zwar eine zentrale, nicht aber die einzige Form der verbundenen Unternehmen dar. Nach Ansicht des Verfassers ist der Begriff der verbundenen Unternehmen im Sinne von § 15 AktG bestens geeignet, das gesuchte Gegenstück zum Begriff des kooperativen Unternehmungsverbunds zu bezeichnen. Hierzu ist im folgenden kurz auf die einzelnen Formen verbundener Unternehmen und ihre Abgrenzung gegenüber der Kooperation einzugehen.

Zunächst sei das Vorliegen einer Mehrheitsbeteiligung betrachtet: bei verbundenen Unternehmen dieser Art kann nicht von einer "Kooperation" gesprochen werden, da bei der Kooperation als begriffsnotwendig angesehen wird, daß die Zusammenarbeit der Unternehmen nicht auf Grund eines finanziellen Unter- /Überordnungsverhältnisses erfolgt[1]. Weiterhin kann auch nicht von einer "Kooperation" zwischen abhängigen und herrschenden Unternehmen gesprochen werden. In diesem Fall ist das für die Kooperation begriffswesentliche Kriterium der Unabhängigkeit auf der Seite des abhängigen Unternehmens nicht gegeben.

Auch beim Vorliegen wechselseitiger Beteiligungen dürfte es im allgemeinen ausgeschlossen sein, von einer Kooperation zu sprechen. Eine Ausnahme kann bei wechselseitigen Beteiligungen geringer Bedeutung gegeben sein, wenn keine Mehrheitsbeteiligung und/oder kein Abhängigkeitsverhältnis vorliegt. In diesem Fall liegt zwar eine geringe finanzielle Verflechtung der zusammengeschlossenen Unternehmen vor, jedoch ist eine Kooperation als möglich anzusehen, da noch keine finanzielle Unter- /Überordnung besteht.

---

1) Vgl. Siegwart, W./Bachmann, H.P., Zusammenarbeit in der Industrie, a.a.O., S. 7

Auch die Bildung verbundener Unternehmen in Form von Unternehmensverträgen kann im allgemeinen nicht als Kooperation angesehen werden, da die wirtschaftliche Selbständigkeit der einzelnen Unternehmen in fortschreitendem Maße aufgehoben wird. Aber hier ist eine Ausnahme beim Vorliegen bestimmter, weniger gravierender Unternehmensverträge möglich, wie kurz gezeigt werden soll.

Nach einer bestimmten Meinung können die Unternehmensverträge des § 291 AktG als "Organisationsverträge", diejenigen des § 292 AktG als "schuldrechtliche Vereinbarungen mit Austausch von Leistung und Gegenleistung" umrissen werden[1]. Bei den Unternehmensverträgen des § 291 AktG, den Organisationsverträgen, ist sicherlich die wirtschaftliche Selbständigkeit der negativ betroffenen Unternehmen aufgehoben (z.B. Beherrschungsvertrag) und daher ist eine Kooperation ausgeschlossen. Nicht ausgeschlossen ist eine Kooperation u.U. bei den Unternehmensverträgen im Sinne von § 292 AktG, den rein schuldrechtlichen Unternehmensverträgen. Bei diesen Unternehmensverträgen wird eine Kooperation für denkbar gehalten, sofern diese Vertragsformen kein Beherrschungsverhältnis implizieren[2].

Abschließend ist nun die Abgrenzung der Kooperation gegenüber der Konzernbildung vorzunehmen. Der Konzernbegriff des Aktienrechts ist im Rahmen der verbundenen Unternehmen in § 18 AktG niedergelegt, differenziert nach Unterordnungs- bzw. Überordnungskonzern (Abs. 1 bzw. 2). Begriffsnotwendiges Merkmal des Konzerns ist die Zusammenfassung rechtlich selbständig bleibender Unternehmen, der

---

1) Vgl. Zilias, M./Götz, J./Wenders, K., Unternehmungsverbindungen, in: Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.), WP-Handbuch 1968, Düsseldorf 1968, S. 1084-1159, S. 1092 f.

2) Vgl. CEPES (Hrsg.), Grenzüberschreitende Unternehmenskooperation in der EWG, a.a.O., S. 14

Konzernunternehmen, zu einer "wirtschaftlichen Einheit"[1]. Zur Bildung dieser Einheit ist es erforderlich, daß die Konzernunternehmen unter "einheitlicher Leitung" zusammengefaßt sind[2], beim Unterordnungskonzern einschließlich des herrschenden Unternehmens selbst. Gebildet werden können Konzerne einerseits durch Aufnahme von Vertragsbeziehungen, andererseits durch ein- oder wechselseitige Beteiligungen sowie drittens (meistens zusätzlich) durch personelle Verflechtungen in der Geschäftsführung.

Um den Konzernbegriff gegenüber dem kooperativen Unternehmungsverbund abzugrenzen, ist es erforderlich, näher auf die "einheitliche Leitung" als wesentlichem Merkmal des Konzernbegriffs einzugehen. Eine solche Abgrenzung mag im Einzelfall schwierig sein, zumal es straffe Kooperationsformen und stark dezentralisierte Konzerne gibt. Für die Kooperation wurde als wesentlich angesehen, daß die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen sich nur auf Teilbereiche der betrieblichen Funktionen erstreckt. Aber auch im Konzern muß sich die einheitliche Leitung nicht auf sämtliche Aufgabenbereiche der Einzelunternehmen beziehen[3]. Wesentlich zur Abgrenzung des Konzerns ist die Art der Aufgabenbereiche, auf die sich die einheitliche Leitung bezieht. Beim Vorliegen eines Konzerns werden die "originären Führungsaufgaben" der Einzelunternehmen von der einheitlichen Leitung erfaßt[4]. Nach Zilias/Götz/Wenders gehören hierzu folgende Führungsaufgaben:[5]

---

1) Vgl. Koberstein, Günther, Unternehmungszusammenschlüsse, Girardet-Verlag, Essen, 1955, S. 57

2) Vgl. Rommelspacher, Wolfgang, Der Konzernbegriff, Dissertation, München, 1964, S. 99

3) Vgl. Zilias, M./Götz, J./Wenders, K., Unternehmungsverbindungen, a.a.O., S. 1124

4) Vgl. Ebd., S. 1124 f. und die dort angegebene Literatur

5) Vgl. Ebd., S. 1124 f. und die dort angegebene Literatur

(a) Die Festlegung der Unternehmensziele im Rahmen des Unternehmungsgegenstandes

(b) Die Entscheidung über geschäftliche Maßnahmen von besonderer Bedeutung sowie die Festlegung der Grundsätze der Geschäftspolitik

(c) Die Koordination der wesentlichen Teilbereiche der Unternehmungsleitung

(d) Die Besetzung der Führungsstellen im Unternehmen

Die Aufhebung der selbständigen Entscheidungsbefugnis der Einzelunternehmen bei diesen Führungsaufgaben ist für eine kooperative Unternehmungsverbindung ausgeschlossen und stellt daher das gesuchte, eindeutige Abgrenzungsmerkmal zwischen Konzernbildung und Kooperation dar.

Damit haben sich die verbundenen Unternehmen im Sinne von § 15 AktG mit wenigen Ausnahmen als Gegenstück des kooperativen Unternehmungsverbunds im Sinne von Nieschlag/Gross erwiesen. Der Begriff der verbundenen Unternehmen im Sinne von § 15 AktG ist nach Ansicht des Verfassers gut geeignet, diejenigen Zusammenschlußformen zu umreißen, bei denen im Gegensatz zur Kooperation die Einzelunternehmen zwar rechtlich selbständig bleiben, aber auf enge Weise miteinander verflochten sind und einer zentralen Einflußnahme (wirtschaftliche Einheit) unterstellt werden.

c) Verschmelzung (Fusion)

Die Verschmelzung (synonym: Fusion) stellt die umfassendste Zusammenschlußform dar. Der Begriff der Verschmelzung wird in der Literatur, insbesondere in den Veröffentlichungen der Wirtschaftspresse, noch in stark unterschiedlichen Auslegungen verwendet. Am wichtigsten ist hier zunächst die Unterscheidung zwischen einer Fusion im wirtschaftlichen Sinne und einer solchen im juristischen Sinne. Der Begriff der wirtschaftlichen Fusion wurde in

der Literatur ursprünglich auch von Schmalenbach, weiterhin auch von Töndury-Gsell verwendet[1]. Als wirtschaftliche Fusion werden diejenigen Zusammenschlußformen bezeichnet, bei denen die wirtschaftliche Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen aufgehoben wird, unabhängig davon, ob die rechtliche Selbständigkeit dieser Unternehmen noch weiterbesteht.

Dieser Begriff der Fusion wird heute in der Fachpresse noch stark verwendet. So z.B. wurde die Bildung des bei den neueren Zusammenschlußformen zu betrachtenden Cash and Carry-Konzerns (Schneegass/Schürbrock/Ruckriegel-Gruppe) in der Fachpresse zumeist als "Fusion" bezeichnet[2]. Der Begriff der Fusion im wirtschaftlichen Sinne bezeichnet eigentlich nur den Tatbestand der Konzernbildung; mit fortschreitender Verbreitung des Konzernbegriffs wurde daher der Begriff der wirtschaftlichen Fusion aufgegeben; auch Schmalenbach widerrief den früher verwendeten Begriff der Fusion im wirtschaftlichen Sinne.

Die neuere wirtschaftswissenschaftliche Literatur verwendet den Begriff der Fusion in dem (eindeutigen) juristischen Sinne. Dieser Begriff bezeichnet eine solche Unternehmenszusammenfassung, bei welcher die rechtliche Existenz der Ausgangsunternehmen aufgehoben wird und ein einziges neues Rechtssubjekt entsteht. Dieser Auslegung schließt sich auch der Verfasser an; der oben angesprochene Cash and Carry-Zusammenschluß wird in der vorliegenden Arbeit daher nicht unter "Fusion", sondern unter "Konzernbildung" betrachtet. Dabei soll nicht übersehen werden, das Konzernverflechtungen in ihren Wirkungen "fusions-

---

1) Vgl. Beckmann, Liesel, Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, 2.A., C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1956, S. 175 und die dort angegebene Literatur

2) Vgl. o.V., Fusion im Hamburger Lebensmittelgroßhandel, in: Handelsblatt Nr. 135 v. 20.7.1970, S. 10

ähnlich zu sein vermögen"[1].

Beim Fusionsbegriff im juristischen Sinne müssen jedoch noch zwei unterschiedliche Auslegungen unterschieden werden. Der (frühere) Begriff der Verschmelzung bzw. Fusion im engeren Sinne bezieht sich nur auf solche Unternehmungszusammenfassungen, bei denen bestimmte Rechtsformen der ursprünglichen Unternehmen auftreten. Der heute verwendete Fusionsbegriff ist nicht an bestimmte Rechtsformen der früheren Unternehmen oder der weiterbestehenden Unternehmen bei einer Fusion gebunden[2]. Dieser Begriff der rechtlichen Fusion muß auch in der vorliegenden Arbeit verwendet werden; Kapitalgesellschaften und daher auch Zusammenschlüsse solcher Gesellschaften sind im Lebensmittelgroßhandel selten anzutreffen.

Die Rechtsform der zu verschmelzenden Unternehmen ist bei Fusionen von ausschlaggebender Bedeutung dafür, ob eine Fusion mit oder ohne Liquidation der Ausgangsunternehmen möglich ist. Bei einer Fusion mit Liquidation erfolgt die Einbringung der Vermögenswerte der Ausgangsunternehmen des Zusammenschlusses durch Einzelübertragung. Demgegenüber ist eine Übertragung im Wege der Universalsukzession (ohne Liquidation) nur bei den im AktG und GenG aufgeführten Fällen möglich. Im AktG werden folgende Fusionen mit Universalsukzession aufgeführt:

(1) AG mit AG
KGaA mit KGaA
KGaA mit AG

(a) Fusion durch Aufnahme (§§ 340-352)
(nur zwischen jeweils 2 Gesellschaften!)

---

1) Beckmann, Liesel, Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, a.a.O., S. 176

2) Vgl. Vormbaum, Herbert, Finanzierung der Betriebe, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1964, S. 77

(b) Fusion durch Neubildung (§ 353 AktG)
(Fusion mehrerer Gesellschaften möglich)

(2) Aufnahme einer GmbH oder bergrechtlichen Gewerkschaft neueren Rechts in AG oder KGaA (§§ 355-358 AktG)
(nur durch Vermögensübertragung auf die AG oder KGaA möglich)

Im GenG sind folgende Fusionen mit Universalsukzession aufgeführt (Verschmelzung nur zwischen jeweils zwei Gesellschaften gleicher Haftart möglich, § 93 GenG):

(1) Aufnahme einer eGmbH in eGmbH
(2) Aufnahme einer eGmuH in eGmuH

Auch bei Verschmelzungen zwischen Nicht-Kapitalgesellschaften, wie sie bei den neueren Fusionen im Lebensmittelgroßhandel am meisten vorkommen, könnte (ohne Universalsukzession) zwischen einer Fusion durch Neubildung oder einer Fusion durch Aufnahme unterschieden werden. Eine "Fusion durch Aufnahme"ist bei dem übertragenden Unternehmen mit einem gewissen Prestigeverlust verbunden.

d) Sonstige Zusammenschlußformen

1. Kartelle

Bezüglich des Kartellbegriffs gibt es in der Literatur nur bei einem Teil der Begriffsmerkmale eine übereinstimmende Auslegung; etwa insoweit, daß das Kartell eine auf vertraglicher Basis beruhende Vereinigung rechtlich selbständiger Unternehmen desselben Wirtschaftszweigs darstellt, die auf diese Weise eine besondere Marktstellung zu erreichen trachten. Unterschiedliche Auslegungen sind bereits darüber anzutreffen, von welcher Bedeutung die angestrebte Marktstellung sein muß: Beim Kartellbegriff im engeren Sinne wird eine "monopolistische

Beherrschung des Marktes"[1] als begriffswesentlich angenommen. In einem weiteren Sinne wird ein Kartell bereits dann angenommen, wenn eine Marktregulierung - eine Marktbeeinflussung durch Wettbewerbsbeschränkungen[2] - bezweckt wird.

Als wichtig erscheint auch, inwieweit beim Kartellbegriff die wirtschaftliche Selbständigkeit der Einzelunternehmen einbezogen wird. Nach einer bestimmten Auslegung, wie sie etwa von Mellerowicz formuliert wird, stellen Kartelle Zusammenschlüsse "unter Beibehaltung der rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Selbständigkeit der Unternehmen"[3] dar. Nach Ansicht von Koberstein, der hier gefolgt wird, ist jedoch eine Differenzierung erforderlich. Während bei Kartellen niedrigerer Ordnung die wirtschaftliche Selbständigkeit der Mitgliedsfirmen nicht wesentlich beeinträchtigt zu werden braucht, ist die Bildung von Kartellen höherer Ordnung (insbesondere bei Syndikatsbildung) mit einem weitestgehenden Verzicht der Mitgliedsfirmen auf ihre wirtschaftliche Selbständigkeit verbunden[4].

Auf der Grundlage dieser Differenzierung ergibt sich bereits die notwendige Abgrenzung zwischen Kooperation und Kartell. Beim Kartell höherer Ordnung ist die wirtschaftliche Selbständigkeit der Einzelunternehmen nicht mehr gewährleistet, was jedoch als begriffswesentlich für die Kooperation und den Unternehmungsverbund angesehen wird. Eine andere Abgrenzung ist jedoch beim Kartell niedrigerer Ordnung möglich. Die Bildung von Kartellen

---

1) Liefmann, R., Kartelle, Konzerne und Trusts, 8. Aufl. 1930, S. 10, zit. in: Rommelspacher, W., Der Konzernbegriff, a.a.O., S. 7

2) Vgl. § 1 GWB v. 3. Januar 1966, BGBl. I, S. 37

3) Mellerowicz, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band I, 8. Aufl., de Gruyter Verlag, Berlin 1954, S. 76

4) Vgl. Koberstein, Günther, Unternehmungszusammenschlüsse, a.a.O., S. 21

niedrigerer Ordnung als Kooperation zu betrachten wäre insofern möglich, als die wirtschaftliche Selbständigkeit der Einzelunternehmen bei beiden Formen nicht aufgehoben wird. Eine Einschränkung der Annahme, daß Kooperation auch zur Kartellbildung dienen kann, ergibt sich jedoch, wenn man die angeführte Zielsetzung von Kooperationspartnern: ihre Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, betrachtet. Anstregungen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit wären wohl überflüssig, wenn gleichzeitig eine Absicht zur Aufhebung des Wettbewerbs vorläge. Kartellbildung könnte bei Kooperation daher nur als eine Art "Nebenwirkung"[1] der Kooperationsziele auftreten.

In ähnlicher Weise läßt sich eine Abgrenzung des Kartells gegenüber dem Konzern und sonstigen verbundenen Unternehmen im Sinne von § 15 AktG gewinnen. Die Wirtschaftspraxis zeigt, daß auch zwischen Konzernunternehmen "kartellmäßige Verbindungen vorkommen"[2]. Bei der Bildung von Konzernen und sonstiger verbundener Unternehmen jedoch erfolgt eine umfassende Integration der beteiligten Einzelunternehmen, wobei Kartellbildung höchstens ein Nebenziel darstellt. Nur zur Kartellbildung allein wäre keineswegs eine Konzernierung erforderlich. Kartelle stellen eine vertragsmäßige Zusammenfassung dar, während für die Bildung verbundener Unternehmen die kapitalmäßige Verflechtung wenn auch nicht notwendig, so doch typisch ist.

2. Konsortium und Arbeitsgemeinschaft

Konsortium und Arbeitsgemeinschaft stellen vertragliche Zusammenschlüsse zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibenden Unternehmen dar, die zumeist nur

---

1) CEPES (Hrsg.) Grenzüberschreitende Unternehmenskooperation in der EWG, a.a.O., S. 11

2) Rommelspacher, Wolfgang, Der Konzernbegriff, a.a.O., S. 21

für eine begrenzte Zahl von Geschäftsvorfällen gegründet wurden. Die Zusammenschlußform des Konsortiums ist auch im Großhandel seit langer Zeit anzutreffen. Es handelt sich beim "Großhandelskonsortium" zumeist um Zusammenschlüsse im Produktionsverbindungshandel (z.B. mit Baustoffen) zur gemeinsamen Durchführung von Großaufträgen; weiterhin ist diese Zusammenschlußform besonders bei Exportmarkt-orientierten Großhandlungen anzutreffen[1].

Der Begriff der Arbeitsgemeinschaft wird meistens in ähnlichem Sinne wie beim Konsortium als Zusammenschlußform für nur gelegentliche Geschäftsvorfälle verwendet. Im Lebensmittelgroßhandel wird der Begriff der Arbeitsgemeinschaft auch im Sinne eines dauerhaften Zusammenschlusses verwendet. Die in diesem Wirtschaftszweig bekannte Arbeitsgemeinschaft Freiwilliger Handelsketten stellt eine ständige Institution zur gemeinsamen Interessenvertretung der großen Handelsketten der BRD dar.

3. Interessengemeinschaft, Ringe

Der Begriff der Interessengemeinschaft wird in unterschiedlichen Auslegungen gebraucht. Übereinstimmung dürfte insoweit vorliegen, als es sich bei der Interessengemeinschaft um "eine vertragliche Zusammenfassung gemeinsamer Interessen von verschiedenen, zumindest rechtlich selbständig bleibenden Unternehmungen"[2] handelt. Die verschiedenen Auslegungen entstehen durch unterschiedliche Annahmen darüber, in welchem Umfang die wirtschaftliche Selbständigkeit der Interessengemeinschaftspartner beeinflußt wird.

---

1) Vgl. Disch, Wolfgang K.A., Absatzwirtschaftliche Kooperation - Chancen des Großhandels, a.a.O., S. 267

2) Koberstein, Günther, Unternehmungszusammenschlüsse, a.a.O., S. 95

Bei einer sehr allgemeinen Auslegung kommt es bei der Interessengemeinschaft nicht zur Aufhebung der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Einzelunternehmen. In diesem Sinne ist wohl die Bezeichnung eines bedeutenden neuen Zusammenschlusses im Lebensmittelgroßhandel, "Interessengemeinschaft der VéGé Nordwest"[1], zu verstehen. In dieser Auslegung stellt die Interessengemeinschaft eine Form der Kooperation dar. Ähnlichen Inhalts dürfte die bei früheren Zusammenschlußformen im einzelwirtschaftlichen Lebensmittelgroßhandel mehrfach anzutreffende Bezeichnung des "Ringes", z.B. "Stadtring", sein.

In einem spezielleren Sinne wird von Interessengemeinschaft bei der Bildung verbundener Unternehmen im Sinne von § 15 AktG gesprochen. Der Begriff der Interessengemeinschaft beinhaltet hier solche Zusammenschlußformen, bei denen die wirtschaftliche Selbständigkeit der Einzelunternehmen stark, im Grenzfall völlig eingeschränkt ist. Kennzeichen dieses Zusammenschlusses ist eine Vergemeinschaftung der unternehmerischen Risikotragung durch Ergebnisgemeinschaft. Strittig ist jedoch, inwieweit bei der Interessengemeinschaft auch eine "Verwaltungsgemeinschaft" der Interessengemeinschaftspartner erforderlich ist. Haussmann sieht allein die Verwaltungsgemeinschaft als Charakteristikum der Interessengemeinschaft an[2]. Rommelspacher lehnt diese Ansicht ab; er sieht bereits die Gewinngemeinschaft als Grundform der Interessengemeinschaft an, bei der zusätzlich eine Verwaltungsgemeinschaft möglich ist[3].

---

1) o.V., Sechs VéGé-Großhandlungen mit eigenem Weg im Warengeschäft, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 3 v. 15.1.71, S. 1

2) Vgl. Haussmann, Fritz, Grundlegung des Rechts der Unternehmenszusammenfassungen, Mannheim-Berlin-Leipzig 1926, S. 20

3) Vgl. Rommelspacher, Wolfgang, Der Konzernbegriff, a.a.O., S. 11

Fälle der reinen Ergebnisgemeinschaft sind daher, wie bereits bei den Unternehmensverträgen im Sinne des § 291 AktG ausgeführt wurde, auch als Kooperation denkbar. Eine andere Abgrenzung ergibt sich in den Fällen, wo die Interessengemeinschaft auch eine Verwaltungsgemeinschaft umfaßt. Da hier die wirtschaftliche Selbständgkeit der Einzelunternehmen aufgehoben ist, kann nicht mehr von einer "Kooperation" gesprochen werden. In den Fällen der Verwaltungsgemeinschaft ist die Annahme einer einheitlichen Leitung und eines Konzerns begründet.

III. Zur Systematisierung von Zusammenschlußformen

a) Überblick

In der Literatur zu Zusammenschlüssen im umfassenden Sinne oder zu Zusammenschlüssen in einem speziellen Sinne wurde vielfach auch eine Systematik der Zusammenschlußformen aufgestellt. Grochla führt die Systematisierungsversuche in der Literatur auf zwei verschiedene, grundsätzliche Wege zurück: die Reihung der praktischen Formen und die Bildung von theoretisch-analytischen Formen[1], wobei er letzterem den Vorzug gibt. In der vorliegenden Arbeit sei nur auf zwei Systematisierungsversuche der Literatur im Wege der Bildung von theoretisch-analytischen Formen eingegangen.

Bei der Systematisierung von Zusammenschlußformen wird häufig auf die grundlegende Systematik von Haussmann zurückgegriffen. Unter Anwendung der Systematisierungskriterien: Koordination-Subordination sowie: eigentumsmäßige oder vertragliche Verbindung, läßt sich die

---

1) Vgl. Grochla, Erwin, Betriebsverband und Verbandbetrieb, Duncker & Humblot Verlag, Berlin 1959, S. 102 f.

Systematik der Zusammenschlüsse von Haussmann grundlegend wie folgt darstellen[1]:

(1) Eigentumsmäßige Zusammenschlußformen
  (a) Koordinationsformen
  (b) Subordinationsformen
(2) Vertragsmäßige Zusammenschlußformen
  (a) Koordinationsformen
  (b) Subordinationsformen

In ausführlicher weise hat sich auch Grochla mit der Systematisierung von Zusammenschlußformen beschäftigt. Grochla geht vom Oberbegriff der Betriebsverbindungen aus, wobei er den Betriebsbegriff im allgemeinen Sinne verwendet, der sowohl die ursprünglichen Betriebe (Haushalte) als auch die reinen Produktionsbetriebe umfaßt. Zu den letztgenannten Betrieben gehören insbesondere die Unternehmen, die Grochla als selbständige Produktionsbetriebe kennzeichnet. Da Grochla auf diese Weise die Unternehmungen mit einbezieht, ist seine grundlegende Systematik auch für die Einteilung der Unternehmenszusammenschlüsse von Bedeutung.

Bei der Entstehung von Betriebsverbindungen räumt Grochla auch die Möglichkeiten ein, daß eine einzelne Unternehmung von vornherein als Doppelgesellschaft gegründet wird oder daß in einer bestehenden Unternehmung eine Betriebsaufspaltung, die Bildung einer Doppelgesellschaft, erfolgt; dies ist jedoch in der vorliegenden Arbeit über Zusammenschlüsse nicht relevant. Daneben führt Grochla die Entstehung von Betriebsverbindungen vor allem durch Zusammenschluß mehrerer einzelner Unternehmen auf, was somit auch für die Betrachtung von Zusammenschlußformen relevant ist. Einen Zusammenschluß deutet Grochla betriebswirtschaftlich

1) Vgl. Haussmann, Fritz, Die wirtschaftliche Konzentration an ihrer Schicksalswende, Basel 1940, S. 91

als "Koordination der Aufgabenerfüllung der Betriebe"[1]. Je nach Art der dabei koordinierten Aufgaben entwickelt Grochla die folgenden beiden Grundformen von Betriebsverbindungen, die ebenso grundsätzliche Zusammenschlußformen darstellen:[2]

(1) Betriebsverband (Koordination der Teilaufgaben)
(2) Verbundbetrieb (Koordination der bisherigen Oberaufgaben)

Durch den Verbandsbegriff will Grochla die Verbindung (wirtschaftlich) selbständiger Teile zum Ausdruck bringen, was somit dem Begriff der Kooperation und des Unternehmungsverbunds im Sinne von Nieschlag/Gross entspricht. Demgegenüber soll bei Grochla der Begriff des Verbunds zum Ausdruck bringen, daß bei dieser Form der Verbindung eine Aufgabe der Selbständigkeit der einzelnen Teile erfolgt und eine neue Einheit entsteht. Dieser Zusammenschlußform entspricht somit insbesondere die Bildung verbundener Unternehmen im Sinne von § 15 AktG.

b) Zusammenschlußformen und Konzentration

Bei Betrachtungen der wirtschaftlichen Konzentration in der Literatur wurde frühzeitig auch die Zusammenschlußbildung der Unternehmen in die Untersuchung einbezogen. Dabei standen jedoch zumeist nur bestimmte Zusammenschlußformen im Vordergrund. Bereits Sombart, der unter "Konzentration" die Konzentration der Produktion auf große Betriebe untersuchte, verstand unter diesen Betrieben nicht nur die "Wirtschaftsbetriebe erster Ordnung"

---

1) Vgl. Grochla, Erwin, Betriebsverband und Verbandbetrieb, a.a.O., S. 29

2) Vgl. Ebd., S. 32 ff.

(Unternehmen) und deren "Werkbetriebe", sondern auch die "Unternehmen höherer Ordnung" (Konzerne)[1]. Von einer Reihe von Autoren wurde der Zusammenschluß von Unternehmen überhaupt als Charakteristikum der Konzentration angesehen[2]. Dabei wurden zumeist neben dem Trust (Fusion) und Konzern auch die Kartelle als konzentrative Zusammenschlüsse einbezogen.

Keiser hat die enge Ausrichtung des Konzentrationsbegriffes auf Unternehmungszusammenschlüsse aufgehoben und das Konzentrationsphänomen in umfassender Weise untersucht. Auf grundlegende Weise definiert Keiser die Konzentration als den "Prozeß der Ballung der Verfügungsgewalt über den Wirtschaftsapparat (oder einen bestimmten Teil davon) bei immer weniger Wirtschaftseinheiten von ständig wachsender Größe"[3]. Dabei unterschied Keiser in Betriebskonzentration (Betrieb als räumliche Einheit), Unternehmenskonzentration und räumliche Konzentration[4]. Bei der hier interessierenden Unternehmenskonzentration bezog Keiser neben dem Vordringen von Großbetrieben nur die Bildung von Konzernen und Trusts in den Konzentrationsbegriff ein.

Die Betrachtung von Zusammenschlüssen als Zentren der

---

1) Vgl. Sombart, W., Der moderne Kapitalismus, Bd. 3, 1928, S. 818 ff.; zit. in: Arndt, H./Ollenburg, G., Begriff und Arten der Konzentration, in: Arndt, H., Die Konzentration in der Wirtschaft, Band I; Stand der Konzentration (=Schriften des Vereins für Socialpolitik N.F. Ba. 20/I), Duncker & Humblot Verlag, Berlin 1960, S. 4

2) Vgl. Arndt, H./Ollenburg, G., Begriff und Arten der Konzentration, a.a.O., S. 4 und die dort angegebene Literatur

3) Keiser, Günther, Die kapitalistische Konzentration. Beiträge zu ihrer Theorie und Begriffsbildung, Berlin 1931, S. 9

4) Ebd., S. 9 ff. 13 ff.

Konzentration beschränkt sich heute noch zumeist auf die bisher genannten Zusammenschlußformen, die daher auch als "Konzentrationsformen" bezeichnet werden. In der Wirtschaftspublizistik werden vor allem diejenigen Zusammenschlußformen als konzentrative Zusammenschlußformen betrachtet, die in § 23 Abs. 2 GWB aufgeführt sind (s. Anhang I bzw. II). Strittig ist dabei nur, ob der Erwerb von 25 % des stimmberechtigten Kapitals bereits als Konzentrationsfall anzusehen ist[1].

Für die konzentrativen Zusammenschlußformen im bisher dargestellten, üblichen Sinne wird als wesentliches Kennzeichen angesehen, daß die Einzelunternehmen durch den Zusammenschluß unter einheitliche Leitung gestellt werden und zumindest ihre wirtschaftliche Selbständigkeit verlieren. Die ursprünglich selbständigen Unternehmen werden Teil einer übergreifenden "Wirtschaftseinheit" (Keiser), und zwar entweder als Bestandteile einer einheitlichen Unternehmung oder als Bestandteile einer unter einheitlicher Leitung stehenden Unternehmenszusammenfassung (Konzern). Auf Grund dieser begrifflichen Auslegung läßt sich nun den konzentrativen Zusammenschlußformen die Kooperation als gegensätzliche Zusammenschlußform gegenüberstellen, da bei der Kooperation die wirtschaftliche Selbständigkeit der Zusammenschlußpartner grundsätzlich nicht beeinträchtigt wird.

Es fragt sich jedoch, ob durch die enge Begrenzung auf die im bisherigen Sinne "konzentrativen" Zusammenschlußformen noch eine ausreichende Beurteilung der Rolle der Zusammenschlußbildung im modernen Konzentrationsprozeß möglich ist. Dies gilt insbesondere für den modernen Warenhandel. Banse/Gümbel, die die typischen Konzentrationsformen im Warenhandel untersuchen, verzichten nicht darauf,

---

1) Vgl. o.V., Konzentrationswelle wurde dramatisiert, in: Handelsblatt Nr. 213 v. 5.11.1970, S. 4

dabei auch die kooperativen Zusammenschlußformen, wie genossenschaftliche Zusammenschlüsse und freiwillige Handelsketten, einzubeziehen.

Grundsätzlich hat Nieschlag zur realistischen Beurteilung der Konzentration im Warenhandel einen Konzentrationsbegriff dargestellt, der auch die in diesem Wirtschaftsbereich so bedeutsamen kooperativen Zusammenschlußformen einschließt. Nieschlag versteht unter Konzentration die Tatsache, "daß sich wachsende Teile der Märkte in der Hand einer relativ kleinen Zahl von Unternehmungen und Unternehmungsverbindungen befinden. Dabei ist der Begriff der Unternehmungsverbindung vor allem wegen der verschiedenen Formen der Zusammenschlüsse und der Zusammenarbeit zwischen Unternehmungen im Handel bewußt weit auszulegen"[1]. Insgesamt stellt Nieschlag systematisch folgende Dimensionen des Konzentrationsprozesses im Handel dar:[2]

(1) Wachsende Betriebsgrößen von Einzelbetrieben
(2) Zusammenschluß (Übernahme, Fusion) und Beteiligung
(3) Mittelständische Gruppenbildung (freiwillige Zusammenschlüsse selbständiger Handelsbetriebe)

Daß Nieschlag auch die kooperativen Zusammenschlüsse als Träger des Konzentrationsprozesses einbezieht, ist nicht unbegründet; auch bei kooperativen Zusammenschlüssen können in erheblichem Umfang Betriebsfunktionen "konzentriert"[3] werden; die modernen Kooperationsgruppen treten auf gewissen Gebieten als bedeutsame "Wirtschaftseinheiten" auf, wenn sie auch keine vollständigen Zusammen-

---

1) Nieschlag, Robert, Die moderne Absatzwirtschaft im Lichte der Konzentration, a.a.O., S. 199

2) Nieschlag, Robert, Strukturwandlungen im Handel, in: Der Markenartikel v. Januar 1960, S. 5-14, S. 8

3) Ebd., S. 9

fassungen ihrer Mitgliedsfirmen darstellen.

Da in der umfassenden Auslegung des Konzentrationsbegriffs von Nieschlag auch kooperative Zusammenschlußformen eine Dimension der Konzentration darstellen, ist es begrifflich nicht mehr sinnvoll, der Kooperation die früher genannten "konzentrativen" Zusammenschlußformen als Gegensatz gegenüberzustellen. Daher wird in der vorliegenden Arbeit bei der systematischen Darstellung der neueren Zusammenschlußformen bewußt auf eine Einteilung in kooperative und konzentrative Zusammenschlußformen verzichtet. Lediglich im 4. Abschnitt der Arbeit, der sich mit den Entscheidungsalternativen: Kooperation-Konzentration befaßt, wird der Begriff der "konzentrativen" Zusammenschlußformen weiterhin gebraucht, da die entsprechende Diskussion in der Literatur zumeist unter diesen Bezeichnungen geführt wird.

Zweiter Teil
DIE BILDUNG VON ZUSAMMENSCHLÜSSEN IM LEBENSMITTEL-GROSSHANDEL

1. Abschnitt
BISHERIGE ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN

A. Zusammenschlußformen auf örtlicher Großhandelsebene

I. Genossenschaftlicher Lebensmittelgroßhandel

Zusammenschlüsse auf örtlicher Großhandelsebene sind bereits seit einer Reihe von Jahren aus dem genossenschaftlichen Lebensmittelgroßhandel bekannt. Hier sei zunächst die Verschmelzung kleinerer Genossenschaften mit benachbarten Genossenschaften derselben Genossenschaftsgruppe angesprochen. Derartige Verschmelzungen sind aus beiden Gruppen der Einzelhandelsgenossenschaften in der BRD bekannt, wo Fusionen Bestandteile längerfristiger, systematischer Pläne sind, örtliche Großhandlungen ausreichender Betriebsgröße zu schaffen. Da die angeführten Genossenschaften regelmäßig Zahlenangaben veröffentlichen, läßt sich durch eine Zeitreihe gut ersehen, wie die durchschnittliche Betriebsgröße der örtlichen Großhandlungen durch die systematischen Verschmelzungen angehoben wurde.

Die Verschmelzung örtlicher Genossenschaften sei zunächst für den Bereich der Edeka betrachtet. In Tabelle 1) ist die Entwicklung der durchschnittlichen Betriebsgröße (dargestellt durch den durchschnittlichen Jahresumsatz je Genossenschaft) für die vergangenen beiden Dekaden zusammengestellt. Wie man sieht, ist die Anzahl der Genossenschaften im Zuge des Wiederaufbaus nach dem Kriege bis zu einer Höchstzahl im Jahre 1954 gestiegen. Seit diesem Jahr wurde die Zahl der Genossenschaften bei steigenden Umsätzen durch systematische Verschmelzungen

Tab. 1) Entwicklung der örtlichen EDEKA-Genossenschaften (BRD, seit 1950)

Jahr	Jahresumsatz (Mrd DM)	Anzahl Genossenschaften	Durchschnittlicher Jahresumsatz je Genossenschaft (Mio DM)
1950	0,635	228	2,78
1954	1,073	232	4,62
1958	1,805	227	7,95
1959	2,016	224	9,00
1960	2,380	223	10,67
1961	2,735	217	12,60
1962	3,092	213	14,51
1963	3,352	194	17,27
1964	3,642	183	19,90
1965	4,16	170	24,5
1966	4,51	155	29,1
1967	4,95	136	31,7
1968	5,12	122	41,1
1969	5,60	115	50,0
1970	6,20	106	58,4
...	...	80	...

Quellen: 1950-1964: Kleinen, Helmut, Die Expansion mittelständische Handelsbetriebe durch Großzusammenschlüsse, a.a.O., S. 56; 1962-1969: Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.), Report 1970/71, Band I, Deutscher Fachverlag Frankfurt a.M., 1971, S. 214; 1970: o.V., Edek Jahresüberblick 1970: Zwei neue Gesellschaften und mehr Umsatz mit weniger Betrieben, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 51 v. 18.12.1970, S. 6 (Umsatzangaben ohne Mehrwertsteuer); Prognose: Edeka-Pressedienst (Hrsg.), Leistungsfähiger durch Konzentration, Hamburg, 1967, o.S.

verringert. Der Anstieg der Betriebsgröße zeigt zunächst auch das ständige Ansteigen des Preisniveaus in der BRD sowie die allgemeine Umsatzexpansion der Edeka auf der örtlichen Großhandelsstufe. Daneben ist der beträchtliche Anstieg der durchschnittlichen Betriebsgröße insbesondere das Ergebnis der bewußten Verschmelzungsbewegung.

Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich bei der Entwicklung der örtlichen Rewe-Genossenschaften, die in Tabelle 2) dargestellt ist. Hier wurde eine Höchstzahl der örtlichen Genossenschaften im Jahre 1958 erreicht, seither wurde die Anzahl der Genossenschaften bei steigenden Umsätzen fast jedes Jahr durch Verschmelzungen verringert, so daß die durchschnittliche Betriebsgröße laufend angehoben wurde.

Bei funktionaler Betrachtungsweise des Lebensmittelgroßhandels seien hier auch die örtlichen Konsumgenossenschaften betrachtet. Die zeitliche Entwicklung der örtlichen Konsumgenossenschaften, die in Tabelle 3) zusammengestellt ist, zeigt im Zeitvergleich eine ähnliche Zusammenschlußbewegung wie die zuvor dargestellten Einzelhändlergenossenschaften.(Ein zwischenbetrieblicher Vergleich der angegebenen Betriebsgrößen, etwa zwischen den Konsumgenossenschaften und den Edeka-Genossenschaften, ist jedoch nicht ohne weiteres möglich, da bei den Konsumgenossenschaften die Gesamtumsätze angegeben sind.), Für die Darstellung der Verschmelzungen interessiert hier jedoch die zeitliche Entwicklung innerhalb der Konsumgenossenschaften. Innerhalb dieser Genossenschaftsgruppe wurde eine Höchstzahl der örtlichen Genossenschaften im Jahre 1952 erreicht, seither hat sich ebenfalls die Anzahl örtlicher Genossenschaften durch Verschmelzungen verringert, so daß die durchschnittliche Betriebsgröße angehoben wurde. Neben der bisher be-

Tab. 2) Entwicklung der örtlichen REWE-Genossenschaften (BRD, seit 1950)

Jahr	Jahresumsatz (Mio DM)	Anzahl Genossenschaften	Durchschnittlicher Jahresumsatz je Genossenschaft (Mio DM)
1950	198	82	2,41
1954	426	99	4,30
1958	623	114	5,46
1959	706	112	6,30
1960	833	99	8,41
1961	973	99	9,82
1962	1.115	99	11,26
1963	1.207	93	12,97
1964	1.326	90	14,73
1965	1.516	90	16,84
1966	1.633	86	18,98
1967	1.750	80	21,87
1968	1.827	73	25,02
1969	2.084	63	33,07
1970	2.300	60	38,33
...	...	40 - 45	...

Quellen: 1950-1964: Kleinen, Helmut, Die Expansion mittelständischer Handelsbetriebe durch Großzusammenschlüsse, a.a.O., S. 59; 1965: Eli, Max, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, a.a.O., S. 96; Kuster, Reiner, Freiwillige Ketten in Deutschland, in: Rationeller Handel v. August 1968, S. 9 f., S. 10; 1966-1969: Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.), Report 1970/71, Band I, a.a.O., S. 218; 1970: o.V., Rewe mit guter Zuwachsrate, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Februar 1971, S. 17; Prognose: o.V., Die Rewe wächst und konzentriert, in: Handelsblatt Nr. 96 v. 22.5.1970, S. 12

Tab. 3) Entwicklung der örtlichen Konsumgenossenschaften (BRD, seit 1950)

Jahr	Jahresumsatz (Mio DM)	Anzahl Genossenschaften	Durchschnittlicher Jahresumsatz je Genossenschaft (Mio DM)
1950	843,8	296	2,85
1952	-	312	-
1954	1.886,3	306	6,16
1958	2.757,8	284	9,71
1959	2.906,6	278	10,45
1960	3.201,4	270	11,85
1961	3.377,7	257	13,14
1962	3.503,6	249	14,07
1963	3.540,8	239	14,80
1964	3.861,1	221	17,47
1965	4.052,0	210	19,29
1966	4.152	192	21,62
1967	4.242	180	23,56
1968	4.529	166	27,28
1969	4.828	154	31,35
1970	-	137	-
...	...	20	...

Quellen: 1950-1956: Disch, Wolfgang, Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, a.a.O., S. 87; 1966-1969: Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.), Report 1970/71, Band II, Deutscher Fachverlag, Frankfurt a.M., 1971, S. 244; 1970 und Prognose: o.V., Co op-Gruppe auf Reformkurs, in: Handelsblatt Nr. 19 v. 28.1.71, S. 6

trachteten Zusammenschlußform im genossenschaftlichen Lebensmittelgroßhandel, der Fusion, ist auch die kooperative Nutzung von Datenverarbeitungsanlagen durch benachbarte Genossenschaften derselben Gruppe zu nennen. Die gemeinsame Nutzung von Datenverarbeitungsanlagen (zunächst von Lochkartenanlagen) ist insbesondere von den örtlichen Edeka-Genossenschaften bekannt. Gebildet wurden diese Zusammenschlüsse zunächst auf rein regionaler, nachbarschaftlicher Basis. Seit dem Übergang der Edeka auf die Datenverarbeitungsanlagen der 3. Generation (integrierte Schaltkreise) wird systematisch ein umfassendes Netz von Gemeinschaftsrechenzentren durch eine eigene Zentralorganisation geschaffen. Dies fällt jedoch bereits in den Zeitabschnitt, der bei den neueren Zusammenschlußformen betrachtet wird.

II. Einzelwirtschaftlicher Lebensmittelgroßhandel

Im einzelwirtschaftlichen Lebensmittelgroßhandel ist als ältere, örtliche Zusammenschlußform der "Stadtring", gleichbedeutend mit "Werbegemeinschaft", zu nennen. Es handelte sich dabei um kooperative Zusammenschlüsse mehrerer Großhändler im Bereich einer Großstadt, um gemeinsam Sonderangebote ("Schlager") für den Lebensmitteleinzelhandel herauszubringen. Diese Zusammenschlüsse sind jedoch zumeist später in der zentralen Zusammenschlußform der freiwilligen Handelskette aufgegangen, z.B. der "Fachring" und "ODA-Ring" in der Handelskette: Fachring/IFA[1].

Als weiteres, frühes Beispiel für kooperative Zusammenschlüsse im einzelwirtschaftlichen Lebensmittelgroßhandel

1) Vgl. Reichwald, Jost, Koalitionsformen der mittelständischen Groß- und Einzelhandlungen, a.a.O., S. 127

ist in Bayern 1954 die Bayerische Lagerversorgung GmbH & Co, München[1] entstanden. Dieser Zusammenschluß ging auf das Vorhandensein der ursprünglich staatlichen "Bayerischen Lagerversorgung" zurück, die Großverbraucher (im wesentlichen staatliche oder halbstaatliche Institutionen) belieferte. Diese kommerzielle Tätigkeit des Staates war auf eine wachsende Kritik gestoßen. Es war jedoch den mittelständischen bayerischen Lebensmittelgroßhandlungen einzeln nur schwer möglich, in den steigenden Wettbewerb um das lukrative Großverbrauchergeschäft einzutreten, zumal sich viele der Großhandlungen in diesen Jahren gerade auf den Aufbau der freiwilligen Ketten konzentrierten.

Daher wurde der maßgeblich von Heim vertretene Vorschlag aufgegriffen, daß der gesamte bayerische Lebensmittel-Sortimentsgroßhandel kooperativ die Bayerische Lagerversorgung übernehmen solle, um das kapitalintensive Großverbrauchergeschäft, auch über die staatlichen Abnehmer hinaus, kooperativ wahrzunehmen[2]. Die heute so vielbeachtete, neuere Zusammenschlußform des "Frischdienstverbunds" geht somit auf Überlegungen zurück, für die schon wesentlich länger das bedeutsame Beispiel der Bayerischen Lagerversorgung besteht.

B. ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN AUF DER EBENE DES ZENTRAL-GROSSHANDELS INNERHALB DER BRD

I. Genossenschaftlicher Lebensmittelgroßhandel

Im genossenschaftlichen Lebensmittelgroßhandel wurden

---

1) Quelle: Priess, Friedrich, Kooperation im Handel, a.a.O., S. 144 f.

2) Vgl. Priess, Friedrich, Kooperation im Handel, a.a.O., S. 145

schon früh zentrale, kooperative Zusammenschlüsse gebildet. Dazu seien zunächst die zentralen Zusammenschlüsse der Edeka-Genossenschaften betrachtet. Hier wurde 1907 als zentrale Organisation die Edeka-Zentrale eGmbH gegründet, weitere Institutionen und Tochtergesellschaften folgten. Insgesamt sind folgende, bereits frühere Zusammenschlußorgane der Edeka-Genossenschaften zu nennen:[1)]

(1) Edeka-Zentrale eGmbH (gegr. 1907); Tochtergesellschaften:

- (11) Edeka Zentralkellerei eGmbH
- (12) Edeka Großkellereien für Spirituosen
- (13) Edeka Fruchtkontor GmbH
  (mit 8 inländischen sowie mehreren ausländischen Niederlassungen)

(2) Edeka-Verband e.V. (gegr. 1907); Tochtergesellschaften:

- (21) Edeka Verlag GmbH
- (22) Edeka Ausstattungs- und Baudienst GmbH
- (23) Edeka Buchstelle Steuerberatungsges. mbH
- (24) Edeka A+B Werbedienst

(3) Edeka Import eGmbH (gegr. 1947)
(mit 5 inländischen Niederlassungen und einem Büro in Bonn); Tochtergesellschaft:

- (31) Kolonialwareneinfuhr eGmbH

(4) Edeka Bank eGmbH (gegr. 1914)
(mit 10 Niederlassungen und einer Zweigstelle); Tochtergesellschaften

- (41) Edeka Versicherungsdienst GmbH
- (42) Edeka Kreditgarantiegemeinschaft GmbH

Die hier zusammengestellten Edeka-Zentralorganisationen wurden, wie bei den neueren Zusammenschlußformen zu zeigen sein wird, durch neue Zentralorganisationen erweitert, Edeka-Zentrale und Edeka-Import wurden verschmolzen.

---

1) Quelle: Edeka Pressedienst (Hrsg.), Daten und Fakten der Edeka-Gruppe, o.J., o.S; nicht genannt sind reine Organisationen der Edeka-Einzelhandelskaufleute, z.B. Edeka Pensionskasse VVaG

Bei den bisherigen Zusammenschlußformen im genossenschaftlichen Lebensmittelgroßhandel sind weiterhin die Rewe-Zentralorganisationen zu nennen, die ähnlich wie bei der Edeka zentrale Aufgaben wahrnehmen. Im Bereich der Rewe-Genossenschaften sind insbesondere folgende Zentralorganisationen mit Tochtergesellschaften zu nennen:[1)]

(1) Rewe-Zentrale deutscher Lebensmittel-Großhandelsgenossenschaften (früher A.G. Westkauf), mit Zentralrösterei und Zentralkellerei

(2) Rewe-Import eGmbH, mit Zweigniederlassungen und regionalen Einkaufsveranstaltungen

(3) Rewe Prüfungsverband e.V.

Ähnliche zentrale Zusammenschlüsse von genossenschaftlichen Großhandlungen wurden auch von den Einkaufsgenossenschaften des Bäckerhandwerks (Bäko-Landeszentralen und -Bundeszentrale) sowie des Fleischerhandwerks (ZENTRAG) gegründet. Auch Verschmelzungen zwischen Genossenschaftsgruppen und deren Zentralorganisationen stellen bereits bekannte Zusammenschlußformen dar. So hat sich 1957 die Gruppe der Molkerei-Einkaufsgenossenschaften DEMIKA an den Rewe-Verband angeschlossen[2)].

II. Einzelwirtschaftlicher Lebensmittelgroßhandel

a) Einkaufskontore

Bei den bisherigen, zentralen Zusammenschlußformen im einzelwirtschaftlichen Lebensmittelgroßhandel sind einerseits die Einkaufskontore zu betrachten, zuerst im Bereich des Sortimentsgroßhandels. Im Bereich des Nahrungsmittel-Sortimentsgroßhandels hat sich annähernd jede

---

1) Vgl. Eli, Max, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, a.a.O., S. 102

2) Vgl. Ebd., S. 101 ff.

Großhandlung an einem der Einkaufskontore beteiligt; verschiedentlich sind örtliche Großhandlungen sogar gleichzeitig Mitglieder mehrerer Einkaufskontore. Als einzelne Einkaufskontore bestehen in der BRD:[1)]

(1) GEDELAG, Gemeinschaft deutscher Lebensmittelgroßhändler AG, Berlin
(gegr. 1923; 1964: Jahresumsatz: 550 Mio DM, 820 Mitglieder)

(2) Einkaufskontor des Nahrungsmittelgroßhandels GmbH, Frankfurt
(gegr. 1927; 1966: Jahresumsatz: 260 Mio DM, 152 Großhandelsgesellschafter)

(3) Einkaufskontor des Kolonialwarengroßhandels GmbH, Essen
(gegr. 1925; 1964: Jahresumsatz: 251 Mio DM, 196 Gesellschafter)

(4) Coloniale, Zentralkontor des bayrischen Lebensmittel-Sortimentsgroßhandels eGmbH, München
(gegr. 1947, Vorgängerin gegr. 1928; 1964: Jahresumsatz: 192 Mio DM, 269 Mitglieder)

(5) Einkaufskontor des südwestdeutschen Nahrungsmittelgroßhandels AG, Stuttgart
(gegr. 1947, 1965: Jahresumsatz: 145 Mio DM, 190 angeschlossene Großhandlungen)

(6) GEGRO, Einkaufsgemeinschaft von Sortimentsgroßhändlern GmbH, Hamburg
(gegr. 1930)

(7) Einkaufskontor des Großhandels Kaiserslautern GmbH, Baden-Baden
(1964: 80 Großhandelsgesellschafter)

Die genannten 7 Einkaufskontore in der BRD haben sich 1958 in der GDE, Gemeinschaft Deutscher Einkaufskontore des Nahrungsmittelgroßhandels, zusammengeschlossen[2)].

Die Bildung von Einkaufskontoren ist weiterhin auch aus dem Spezialgroßhandel mit Nahrungs- und Genußmitteln bekannt. Im Süßwarengroßhandel etwa hat sich die Mehrzahl

---

1) Vgl. Eli, Max, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, a.a.O., S. 71 ff.

2) Vgl. Ebd., a.a.O., S. 73

aller Großhandlungen einem oder mehreren der folgenden Einkaufskontore angeschlossen:[1)]

(1) EKAGE, Essen
(2) GES, Nürnberg
(3) GDS, Stuttgart
(4) RHEINSÜWA, Köln-Junkerdorf

Insgesamt waren 1966 in diesen Einkaufskontoren etwa 1.500 Großhandlungen zusammengeschlossen, die Mitgliedsgroßhandlungen repräsentierten einen Jahresumsatz von 1,4 Mrd. DM[2)].

b) Zentralorganisationen von Kettengroßhandlungen

Eine weitere, hier zu betrachtende Zusammenschlußform stellt die Zusammenarbeit einzelwirtschaftlicher Lebensmittelgroßhandlungen im Rahmen der freiwilligen Handelsketten dar; hier sei zunächst auf die Ketten-Zentralorganisationen der Sortimentsgroßhandlungen eingegangen.

In der zweiten Hälfte der fünfziger Jahre sind in der BRD in großem Umfang kooperative Zusammenschlüsse zwischen dem einzelwirtschaftlichen Groß- und Einzelhandel zustande gekommen, was als Bildung freiwilliger Gruppen oder Ketten im weitesten Sinne bekannt wurde. Insoweit, als bei der Bildung dieser Gruppen mehrere Großhandlungen beteiligt waren (Handelsketten im engeren Sinne), kam es neben der Zusammenarbeit: Großhandel - Einzelhandel zusätzlich zu einer engen Zusammenarbeit der beteiligten Großhandlungen und zur Bildung entsprechender zentraler Zusammenschluß-

1) Vgl. Troendlin, Alfred, Eine Branche, die sich zu helfen wußte, in: Rationeller Handel v. April 1967, S. 11-14, S. 12

2) Quelle: Ebd., S. 12

formen. In der vorliegenden Arbeit interessieren als horizontale Kooperation des Großhandels nur die Zusammenschlußorgane, in denen ausschließlich oder maßgeblich die Kettengroßhandlungen zusammenarbeiten.

Bei der Zusammenarbeit innerhalb freiwilliger Gruppen im weiteren Sinne unterscheidet Eli die "ideellen" Zusammenschlußformen (Großhandlung und Einzelhandlungen und/oder die Gesamtheit der Einzelhandlungen) von den "materiellen" Zusammenschlußformen (Großhandlungen untereinander)[1]. Bei kleineren Handelsketten wie Grossia, Eika und Vorteil sind beide Zusammenarbeitsformen in derselben Organisation zusammengefaßt. Bei den größeren Handelsketten bestehen für ideelle und materielle Zusammenarbeit jeweils eigene Zentralorganisationen. Für die ideelle Zusammenarbeit besteht häufig eine Zentralorganisation in Form eines eingetragenen Vereins (Bsp.: Deutsche Handelsvereinigung SPAR e.V.), in dem auch die Gruppeneinzelhandlungen vertreten sind. Daneben gibt es die für die materielle Zusammenarbeit der Großhandlungen gebildete Zentralorganisation, zumeist als Kapitalgesellschaft (Bsp.: Handelshof SPAR GmbH). Soweit für die Zusammenarbeit der Großhandlungen eigene Zentralorganisationen gebildet wurden, werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur diese betrachtet. Von den Großhandelszusammenschlüssen der größeren Ketten werden meist noch regionale Organisationen, insbesondere regionale Einkaufsgruppen, unterhalten.

Für die kommende Betrachtung der neueren Zusammenschlußformen bei den Kettengroßhandlungen dürfte es von Vorteil sein, hier kurz einen Überblick über die bisherigen Zusammenschlüsse der Großhandlungen im Rahmen der frei-

---

1) Vgl. Eli, Max, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, a.a.O., S. 88

willigen Ketten aufzustellen. Hier seien zunächst die Großhandelszusammenschlüsse derjenigen Handelsgruppen genannt, die sich über das gesamte Bundesgebiet erstrecken[1] (1965, nur Zentralorganisationen des Großhandels):

(1) AfU Freiwillige Handelskette GmbH, Mannheim
(gegr. 1958, 1965: 62 Großhandlungen)

(2) A & O Handelsgesellschaft mbH & Co, KG, Offenburg
(gegr. 1954, 1965: 51 Großhandlungen)

(3) Centra Lebensmittel GmbH, Köln
(gegr. 1955, 1965: 42 Großhandlungen)

(4) Fachring GmbH (IFA), Wiesbaden-Biebrich
(gegr. 1957, 1965: 54 Großhandlungen)

(5) Handelshof SPAR GmbH, Frankfurt a.M.
(gegr. 1953, 1965: 50 Großhandlungen)

(6) Deutsche TIP Handelsorganisation GmbH, Düsseldorf
(gegr. 1955, 1965: 55 Großhandlungen, davon später abgespalten:

Union Lebensmittel Handelsgesellschaft mbH & Co KG
Düsseldorf
(gegr. 1968, 21 Großhandlungen)

(7) VeGe Handelsgesellschaft mbH & Co KG, Frankfurt a.M.
(gegr. 1957, 1965: 37 Großhandlungen)

(8) Deutsche VIVO-Zentrale, Frankfurt a.M.
(ger. 1954, 1965: 48 Großhandlungen)

(9) Vorteil Kolonialwaren-Großeinkaufs-Werbe- und Vertriebs-GmbH, Köln-Deutz
(gegr. 1958, 1965: 42 Großhandlungen)

Weiterhin sind noch diejenigen Zusammenschlüsse zu nennen, in denen Kettengroßhandlungen eines regional begrenzten Gebietes zusammenarbeiten[2]:

---

1) Quelle: Eli, Max, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, a.a.O., S. 84

2) Quelle: Ebd., S. 84 (in den Zentralen dieser Handelsketten wird häufig die Zusammenarbeit der Großhandlungen und die ideelle Zusammenarbeit mit dem Einzelhandel gleichzeitig durchgeführt)

(1) Eika Einkaufsgesellschaft mbH, Plattling
(gegr. 1952, 1965: 29 Großhandlungen)

(2) Grossia GmbH, Lengerich
(gegr. 1959, 1965: 13 Großhandlungen)

(3) Hanse Freiwillige Handelskette e.V., Köln
(gegr. 1960, 1965: 43 Großhandlungen, einschl. Util)

(4) A. Himmelreich KG, Porz/Rhein
(gegr. 1956, 1965: 2 Großhandlungen)

(5) Insel Interessengemeinschaft selbständiger Lebensmittelkaufleute e.V.
(gegr. 1960, 1965: 13 Großhandlungen)

(6) ELGRO, Osnabrück
(gegr. 1952, 1965: 80 Großhandlungen)

(7) LIBA, L. Plum, Lindern
(gegr. 1955, 1965: 3 Großhandlungen)

Im November 1956 wurde von den Zentralen der sechs größten Handelsketten zur gemeinsamen Interessenvertretung die "Arbeitsgemeinschaft Freiwillige Gruppen des Lebensmittelhandels" gegründet; zu den vertretenen Ketten zählen: SPAR, VIVO, A & O, Centra, Fachring (IFA) und VéGé[1].

Zusammenschlüsse von Kettengroßhandlungen wurden weiterhin auch im Lebensmittel-Spezialgroßhandel gebildet. Am bekanntesten hiervon wurden die Ketten im Süßwarenhandel, die vor allem starke Großhandelszusammenschlüsse darstellen:[2]

(1) INTERCHOC GmbH, Krefeld
(Eigenmarke: SÜGRO)
(gegr. 1955, 1965: Jahresumsatz: 157 Mio DM,
80 Großhandelsmitglieder)

(2) LEKKERLAND
(gegr. 1961, 1965: Jahresumsatz: über 200 Mio DM,
41 Großhandelsmitglieder)

(3) SÜGENA, Köln
SCHOKORING, Nürnberg
FAGRO, Stuttgart
(Jahresumsatz zusammen (1966): rd. 50 Mio DM)

---

1) Disch, Wolfgang K.A., Freiwillige Ketten im Europamarkt, in: Wirtschaftsdienst 1962, Nr. 5 (Beilage: Aktuelle Absatzwirtschaft), S. V-XII, S. VI

2) Troendlin, Alfred, Eine Branche, die sich zu helfen wußte, a.a.O., S. 11 f.

C. ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN AUF DER EBENE INTERNATIONALEN ZENTRALGROSSHANDELS

Vor den später zu betrachtenden, neueren Zusammenschlußformen wurden auf der Ebene des internationalen Zentralgroßhandels Zusammenschlüsse besonders von den nationalen Zentralen freiwilliger Handelsketten gebildet. Hier sind zunächst die internationalen Zentralen derjenigen Handelsketten zu erwähnen, die in den verschiedenen Ländern unter dem gleichen Kettennamen auftreten[1]:

(1) Internationale Spar-Zentrale, Amsterdam;
Mitglieder in 13 westeuropäischen Ländern und in Südafrika; enge Kontakte zu Red & White, USA

(2) Union VéGé Européenne, Amsterdam;
Mitglieder in 11 westeuropäischen Ländern

(3) VIVO-International;
Mitglieder in 8 westeuropäischen Ländern

(4) Centra-International;
Mitglieder in 6 westeuropäischen Ländern

(5) TIP-International, Zaandam (Holland);
Mitglieder in 4 westeuropäischen Ländern

Weitere internationale Zentralen wurden auch von nationalen Kettenzentralen unterschiedlichen Namens gegründet[2]:

(1) A & O-International, Offenburg (BRD)

(2) E.O.-Organisation Européenne
(in der BRD: AfU)

(3) IFA-International
(die nationalen Kettenorganisationen dieses Zusammenschlusses befinden sich bereits im Übergang zum einheitlichen Namen: IFA)

---

1) Vgl. Disch, Wolfgang, Freiwillige Ketten im Europamarkt, a.a.O., S. IX f.

2) Quelle: Ebd., S. X

2. Abschnitt
NEUERE ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN

A. ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN AUF ÖRTLICHER GROSSHANDELSEBENE

I. Kooperative Zusammenschlußformen (Unternehmungsverbund)

a) Cash and Carry-Verbund

Als eine der ersten neueren Zusammenschlußformen sei hier der Cash and Carry-Verbund betrachtet. Die Zusammenschlußform des Cash and Carry-Verbunds mit ihren ersten, vielbeachteten Beispielen in der Praxis lenkte allgemein die Aufmerksamkeit der Fach-Öffentlichkeit auf die neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit im Lebensmittelgroßhandel. Der Cash and Carry-Verbund selbst ist eine typische Kooperationsform zwischen mehreren selbständigen Großhandlungen und dient zum gemeinsamen Betrieb von Cash and Carry-Lägern, zumeist in Form von eigenen Zweckgesellschaften.

Als einer der ersten Zusammenschlüsse dieser Art ist die C & C-Großmarkt GmbH in München zu nennen, deren erstes Cash and Carry-Lager Ende 1960[1)] eröffnet wurde. Dieser Cash and Carry-Zusammenschluß geht auf die Bayerische Lagerversorgung zurück, den bereits erwähnten Zusammenschluß vieler bayrischer Lebensmittelgroßhandlungen. Die Bayerische Lagerversorgung selbst (ursprüngliche "BLV") wurde inzwischen in eine übergeordnete Muttergesellschaft, die "Beteiligungen# und Liegenschaften Verwaltungs-GmbH" (neue "BLV"), eingebracht; zu den bedeutendsten Tochtergesellschaften der neueren "BLV" gehört auch die C & C-

1) Quelle: Auskunft der Fa. C & C-Großmarkt GmbH, München v. 22.2.1971

Großmarkt GmbH[1]. An den örtlichen Cash and Carry-Lägern dieser Gesellschaft sind jeweils auch diejenigen Lebensmittelgroßhandlungen beteiligt, die im Umkreis von 50 km ihren Firmensitz haben[2].

Insgesamt erzielte die C & C-Großmarkt GmbH 1966 einen Gesamtumsatz von 180 Mio DM und unterhielt Betriebe in München, Landshut, Regensburg, Passau, Bamberg, Bayreuth, Weiden und Kempten[3]. Das Cash and Carry-Lager der C & C-Großmarkt in München/Pasing wurde inzwischen zum größten Cash and Carry-Lager in der Bundesrepublik erweitert[4].

Ebenfalls 1960 wurde das erste Cash and Carry-Lager der SBZ-Gruppe in München eröffnet[5]. Die SBZ-Cash and Carry-Gruppe, ein weiteres, bekanntes Beispiel des Cash and Carry-Verbunds, stellt einen Zusammenschluß der folgenden sieben süddeutschen Lebensmittelgroßhandlungen (IFA-Zentralen) dar: M. Krug OHG, Stephanskirchen; Horneler und Croner KG, Kempten; P. Heilingbrunner KG, Moosburg; C. Kerscher, Traunstein; J.N. Kral, Passau; G. Pongratz, Zwiesel; Chr. Zimmerer, Wassertrüdingen[6]. Diese Gruppe unterhielt 1967 Cash and Carry-Läger in München und Garmisch. Von den ersten drei der genannten Lebensmittelgroßhandlungen ist weiterhin 1967 ein großer Cash and Carry-Betrieb in Marino bei Rom

---

1) Vgl. o.V., Die Kinder der BLV, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 50 v. 11.12.70, S. 14

2) Quelle: o.V., C & C-Großmarkt-München, in: Cash and Carry v. Mai 1967, S. 57

3) Vgl. Priess, Friedrich, Kooperation im Handel, a.a.O., S. 145

4) Vgl. o.V., C + C-Großmarkt München-Pasing erweitert, in: Der Cash/and Carry-Großhandel v. Dezember 1970, S. 18-20, S. 18

5) Quelle: o.V., 10 Jahre SBZ, München, in: Der Cash and Carry-Großhandel v. Dezember 1970, S. 24

6) Vgl. o.V., IFA-Großhändler eröffneten Cash and Carry Lager bei Rom, in: Cash and Carry v. Mai 1967, S. 6-8, S. 6

eröffnet worden[1].

Ein weiteres Beispiel des Cash and Carry-Verbunds kam zwischen den Lebensmittelgroßhandlungen Fa. A. Jörgens (VIVO-Zentrale) und Fa. J. Schoor (IFA-Zentrale), Krefeld zustande; die beiden Firmen haben sich später auch im Zustellgroßhandel zusammengeschlossen[2]. In einem weiteren Beispiel des Cash and Carry-Verbunds haben sich Ketten-Großhandlungen mit einer Cash and Carry-Großhandlung zusammengeschlossen. Es handelt sich um die "C + C Großmarkt für Handel und Gewerbe GmbH & Co" in Hamburg, zu der sich folgende Großhandelsfirmen zusammengeschlossen haben: C + C Altona, Vorbeck & Co, Behn & Co und W. Pfeifer & Co (Spar-Zentrale)[3]. Diese Kooperationsgruppe eröffnete 1968 das erste Cash and Carry-Lager in Hamburg-Rahlstedt[4]. Ein weiteres Beispiel eines Carry-Verbunds wurde im Dortmunder Raum durch folgende fünf Lebensmittelgroßhandlungen (zum Teil IFA-Zentralen) gebildet: Fa. Kaiser & Kellermann, Homberg & Röhrig KG, Himmelreich KG, W. Lutter und Fa. F. Willick; die Gruppe errichtete Cash and Carry-Läger bereits in Köln und 7 weiteren Städten[5]. Diese Zusammenschlußpartner haben später noch weitergehende Zusammenschlüsse gebildet.

b) Verbrauchermarkt-Verbund

Eine weitere Form des modernen Unternehmungsverbunds im

---

1) Vgl. o.V., IFA-Großhändler eröffneten Cash and Carry-Lager bei Rom, a.a.O., S. 6 ff.

2) Vgl. o.V., Union-Lebensmittel in Krefeld, in: Lebensmittel-Zeitung v. Oktober 1966, S. 1

3) Vgl. o.V., Hamburgs neuer C + C-Großmarkt, in: Lebensmittelgroßhandel Nr. 877 v. 21.7.1968, S. 10

4) Vgl. Ebd., S. 10

5) Vgl. o.V., Wieder regionaler Schwerpunkt im Warengeschäft, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 50 v. 1[illegible].12.70,

Lebensmittelgroßhandel ist auf den gemeinsamen Betrieb von Verbrauchermärkten und Selbstbedienungswarenhäusern gerichtet. Als erstes Beispiel eines örtlichen Verbrauchermarktverbunds sei hier die Globus-SB-Warenhaus GmbH in Leichlingen genannt, die aus dem zuletzt genannten Beispiel des Cash And Carry-Verbunds hervorging[1]. Die Globus GmbH hat "Globus-Zentren" (Selbstbedienungs-Warenhäuser) bereits in Koblenz, Beuel, Aachen und Siegen errichtet, wobei die kooperierenden Lebensmittelgroßhandlungen jeweils in unterschiedlichem Maße an den einzelnen Zentren beteiligt sind[2].

Die ebenfalls bereits beim Cash and Carry-Verbund genannten Großhandlungen in Krefeld haben später mit der VeGe-Großhandlung Contzen auch eine Verbrauchermarktgesellschaft gegründet (mit Beteiligung von Einzelhändlern)[3]. Als weiteres Beispiel einer gemeinsamen Verbrauchermarktgesellschaft ist die Cegros-Ce-Markt GmbH & Co KG zu nennen, ein Zusammenschluß von Centra-Großhandlungen[4]. Weitere, bedeutende Zusammenschlüsse für das Verbrauchermarkt-Geschäft werden noch auf der Ebene des Zentralgroßhandels genannt.

c) Frischdienst-Verbund

Als nächste Verbundform sei hier der gemeinsame Betrieb von Frischdiensten durch mehrere Lebensmittelgroßhand-

---

1) Vgl. o.V., Wieder regionaler Schwerpunkt im Warengeschäft, a.a.O., S. 1

2) Vgl. Ebd., S. 1

3) Vgl. Gemeinsame Initiative, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 18 v. 3.5.68, S. 1

4) Vgl. o.V., Centra-Zentrale mit Dienstleistungsprogramm, in: Handelsblatt Nr. 76 v. 21.4.69, S. 17

lungen genannt. Hierbei seien zunächst Zusammenschlüsse zwischen Sortimentsgroßhandlungen betrachtet. Ein frühes Beispiel des Frischdienstverbunds stellt die bereits 1960 gegründete Tiefkühlkette der Bayerischen Lagerversorgung München dar, des erwähnten Zusammenschlusses vieler bayerischer Lebensmittelgroßhandlungen[1]. Als weiteres Beispiel sei zunächst die Fa. Ko-Bra, Brandt & Wolf OHG, Obst- und Gemüsefrischdienst, erwähnt, ein Verbund der Lebensmittelgroßhandlungen Fa. J. Kopp Nachf. (IFA-Zentrale) und Fa. G. Brand (Centra-Zentrale), Mainz[2]. Ein weiter Frischdienst-Verbund wurde in Würzburg durch die dortige Centra-, TIP- und IFA-Großhandlung gebildet, die "Obst und Gemüsefrischdienst GmbH"[3].

Ebenso besteht eine gemeinsamer Frischdienst zwischen der A & O-Großhandlung Fa. Lüning KG, Rietberg, und der VeGe-Großhandlung A. Ellermeier, Lippstadt; beide Großhandlungen kooperieren auch auf dem Gebiet der Datenverarbeitung[4]. Weiterhin ist hier die "Südwestfrucht GmbH" zu nennen, die zur Obst- und Gemüseversorgung der angeschlossenen Einzelhandlungen von folgenden Großhandlungen gegründet wurde: Fa. Errgelet-Wenk (A & O-Zentrale), Freiburg; Fa. Müller-Degler (A & O-Zentrale), Säckingen; Fa. Weigel & Kordenter (VIVO-Zentrale), Freiburg; Fa. Oechsler (Spar-Zentrale), Lörrach[5]. Ein gemeinsamer Obst- und Gemüsefrischdienst wurde auch von den Firmen Jörgens und Schoor in Krefeld

---

1) Vgl. Priess, Friedrich, Kooperation im Handel, a.a.O., S. 145

2) Vgl. o.V., IFA und Centra Mainz: Gemeinsamer Obst- und Gemüse-Frischdienst, in: IFA-Forum v. Februar 1969, S. 12

3) Vgl. o.V., Frischdienst-Kooperation bewährt sich, in: Lebensmittelgroßhandel Nr. 907 v. 16.2.69, S. 17

4) Vgl. o.V., A & O-Rietberg im Verbund mit VeGe Lippstadt, in: Lebensmittel-Zeitung v. 26.1.67, S. 1

5) Vgl. o.V., Obst von Südwestfrucht, in: Lebensmittelzeitung v. 13.8.1970, S. 10

betrieben, die sich später insgesamt zur UNION Lebensmittel KG vereinigten[1]. Weitere Beispiele des Frischdienst-Verbunds zwischen Großhandlungen freiwilliger Ketten wurden aus Kiel und Nürnberg bekannt[2].

Gemeinsame Einrichtungen im Frischwarengeschäft sind auch aus dem Bereich der Edeka bekannt. Auf dem Sortimentsgebiet Obst und Gemüse sind hier die "Fruchthöfe" oder "Fruchtkontore" für mehrere Edeka-Genossenschaften zu nennen; so z.B. wurde in Hamburg eine Bananengroßreiferei für zunächst sechs Edeka-Genossenschaften errichtet[3]. Ein erster Zusammenschluß ist auch für den modernen Sortimentsbereich des Frischfleisches zustande gekommen. Zur gemeinschaftlichen Durchführung des Frischfleischgeschäfts wurde in Uelzen eine "Fleischwaren-Vertriebsgesellschaft" gegründet von den Edeka-Genossenschaften in Celle, Hannover, Braunschweig, Wolfenbüttel, Lauenburg und der Edeka-Zentrale[4].

In weiteren Beispielen wurde ein Frischdienst-Verbund als Kooperation von Lebensmittel-Sortimentsgroßhändlern mit einem Obst- und Gemüse-Spezialgroßhändler errichtet. Ein solcher Verbund wurde aus Südwestfalen bekannt, wo die Sortimentsgroßhandlungen Fa. E. Georg (A & O-Zentrale), Fa. Kaiser und Kellermann (IFA-Zentrale), Fa. F. Spannagel (VIVO-Zentrale), Fa. Steinhaus & Co (Spar-Zentrale) mit der Spezialgroßhandlung Fa. K. Langenbach kooperieren[5].

---

1) Vgl. o.V., UNION-Lebensmittel in Krefeld, a.a.O., S. 1

2) Vgl. o.V., Das war 1970, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 2 v. 8.1.71, S. 28

3) Vgl. o.V., Gemeinschaftsreiferei soll im Herbst fertig sein, in: Edeka-Handelsrundschau Nr. 5 v. 1.5.69, S. 52

4) Vgl. o.V., Mehr Frischfleisch vom Kaufmann, in: Handelsblatt Nr. 83 v. 19.5.70., S. 9

5) Vgl. Priess, Friedrich, Kooperation im Handel, a.a.O., S. 147

Ein weiterer derartiger Verbund ist auch als "Bremer Modell" bekannt geworden[1]. Im Beispiel des "Bremer Modells" wurde besonders beachtet, daß die dabei auftretende Frischwaren-Fachgroßhandlung Fa. E. Peinemann, mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung und eines speziellen Programmsystems allen Beteiligten hervorragende Abrechnungsunterlagen zur Verfügung stellt.

d) Computer-Verbund

Als weitere moderne Kooperationsform im Lebensmittel-Großhandel sei hier der Unternehmungsverbund betrachtet, der dem gemeinsamen Betrieb von Anlagen für elektronische Datenverarbeitung dient. Stark fortgeschritten sind die Bemühungen zur Schaffung von Gemeinschaftsrechenzentren im Bereich der Edeka, wo ein Netz von 23 Gemeinschaftsrechenzentren in der BRD geplant ist[2]. Da hierfür jedoch eine eigene Zentralorganisation geschaffen wurde, wird dies bei den zentralen Zusammenschlüssen aufgeführt.

Bedeutende Beispiele des Computer-Verbunds auf örtlicher Ebene wurden im einzelwirtschaftlichen Lebensmittelgroßhandel gebildet. Sehr bekannt wurde der Computer-Verbund der Lebensmittelgroßhandlungen Fa. Johs. Schuler & Co (VeGe-Zentrale) und Fa. Kaspar KG (Spar-Zentrale) in Nürnberg, der 1964 gegründet wurde[3]. Sowohl die VeGe-Großhandlung (Jahresumsatz 1965: 27,0 Mio DM) als auch die Spar-Großhandlung (Jahresumsatz 1965: 32,7 Mio DM) hatten

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert, Der Weg der freiwilligen Ketten, in: Der Neue Weg Nr. 11 v. November 1969, S. 9 f., S. 10

2) Vgl. Edeka-Pressedienst (Hrsg.), Leistungsfähiger durch Konzentration, a.a.O., o. S.

3) Vgl. Hagen, Karlheinz, Konkurrent und Partner, in: Rationeller Handel v. Juli 1966, S. 42-47, S. 42

bereits seit 2 Jahren jeweils selbst kleinere Anlagen betrieben, bevor sie zu der vorteilhafteren Verbundlösung griffen[1]. Die gemeinsame Anlage befindet sich in Räumen der Fa. Schuler, die Rechenzeit und Kosten der Anlage werden aufgeteilt. Ansonsten sind die beiden Lebensmittelgroßhandlungen völlig unabhängig und sind sogar Konkurrenten in demselben Einzugsgebiet. Ein weiterer Computer-Verbund ist von den Firmen Lüning KG (A & O-Zentrale), Rietberg, und Fa. A. Ellermeier (VeGe-Zentrale), Lippstadt, bekannt, deren gemeinsam benützte Anlage sich bei der Fa. Lüning in Rietberg befindet[2].

Ein weiterer Computer-Verbund wurde auch in Kiel gegründet; dort kooperieren zum Betrieb eines Gemeinschaftsrechenzentrums die Lebensmittelgroßhandlungen Fa. Müller-Gless (VeGe-Zentrale), Fa. Hinrichsen & Ewaldt (Afu-Zentrale), die gemeinsame Frischdienstzentrale der beiden Firmen und eine Papiergroßhandlung[3]. Ein Beispiel des Computer-Verbunds mehrerer Lebensmittelgroßhandlungen wurde auch aus Österreich bekannt, dort errichteten die A & O-Zentralen in Lienz und Saalfelden (Osttirol) ein gemeinsames Rechenzentrum[4].

e) Regionale Lebensmittel-Großhandelszentren (Verwaltungszentralen - Regionalläger)

Als weitere Form des modernen Unternehmungsverbunds im Lebensmittelgroßhandel sei hier die kooperative Bildung

---

1) Vgl. o.V., Zwei Konkurrenten und ein Computer, in: Lebensmittel-Zeitung, 17.6.65, S. 7

2) Vgl. o.V., A & O-Rietberg im Verbund mit VeGe-Lippstadt, a.a.O., S. 1

3) Vgl. o.V., Eine EDV für zwei Kettenzentralen, in: Lebensmittel-Zeitung v. 22.1.71, S. 5

4) Vgl. o.V., Branchenmeldungen, in: Lebensmittel-Zeitung v. 12.6.70, S. 3

regionaler Lager- und/oder Verwaltungszentren zu nennen. Diese Zentren können als fortgeschrittener, brancnenmäßiger Anwendungsfall der allgemeinen Zusammenschlußform der "Großhandelszentren" oder "Handelshöfe" angesehen werden. Die allgemeine Organisationsform des regionalen Großhandelszentrums hat seit den grundlegenden Veröffentlichungen von Tietz[1] starkes Interesse in der Fachöffentlichkeit gefunden. In der allgemeinen Form handelt es sich um eine totale oder auf gewisse Funktionsbereiche ausgerichtete Standortkooperation mehrer Großhandlungen eines Gebietes (weitere Standortpartner: Industrieniederlassungen und Handelsvertretungen) zur vorteilhaften Ausnützung betrieblicher Einrichtungen oder Hilfsbetriebe. Neben den historisch "gewachsenen" Großhandelszentren befaßt sich die jüngste Diskussion insbesondere mit neu zu schaffenden, "geplanten" Großhandelszentren[2].

Bei manchen Gruppen des Lebensmittelgroßhandels zeigt sich das Bestreben, systematisch ein ganzes Netz solcher Großhandelszentren für die Mitglieder der Gruppe zu errichten. Diese Kooperationsform wird, in Anlehnung an den aus der Branche bekannten Begriff der Handelskette, auch als "freiwillige Großhandels-Kette"[3] bezeichnet. Nach dem Umfang der kooperativ zusammengefaßten Funktionen unterscheidet Tietz grundsätzlich bei den Großhandelszentren, ob sie "Dispositionszentren" oder (auch) "Lagerzentren" darstellen[4]. Hier seien zunächst die Dispositionszentren

---

1) Vgl. Tietz, Bruno, Zur Schaffung von Großhandelszentren, in: Wirtschaftsdienst v. September 1967, S. 477-485; o.V., Tietz plädiert für Großhandelszentren, in: Handelsblatt Nr. 75 v. 20.4.70, S. 14

2) Vgl. Tietz, Bruno, Zur Schaffung von Großhandelszentren, a.a.O., S. 477

3) Vgl. o.V., Freiwillige "Groß"-Handelsketten, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 897 v. 8.12.68, S. 6

4) Vgl. Tietz, Bruno, Zur Schaffung von Großhandelszentren, a.a.O., S. 477

als kooperative Zusammenschlußform des Lebensmittelgroßhandels betrachtet; diese Form des Unternehmungsverbunds wird zumeist als "Großhandelsverwaltungszentrale" bezeichnet.

Diese Zusammenschlußform wurde in der BRD vor allem durch den großangelegten Zehn-Jahresplan der Handelskette SPAR aus dem Jahre 1968 bekannt[1]. In diesem Plan wurde angekündigt, für die Großhandlungen der Gruppe ein Netz von etwa sieben Verwaltungszentralen zu errichten, in denen alle schematisierbaren Funktionen mehrerer Großhandlungen eines Gebietes konzentriert und einheitlich verwaltet werden, "vor allem im Einkauf, in der Organisation, nicht zuletzt in der Verwaltung, der Buchhaltung und im Schulungswesen"[2]. Gegenwärtig sind im Bereich der SPAR bereits folgende Verwaltungszentren errichtet[3]:

(1) SPAR Großhandelszentrum Nord GmbH & Co., Hamburg (gegr. am 1.1.69, die 7 angeschlossenen Großhandlungen verkörpern einen Jahresumsatz von 500 Mio DM) 4)

(2) SPAR Großhandelszentrum Südwest GmbH & Co., Ellhofen (gegr. am 24.1.69, Baukosten etwa 2 Mio DM; 5) die 9 angeschlossenen Großhandlungen verkörpern einen Jahresumsatz von 600 Mio DM) 6)

(3) SPAR Großhandelszentrum West GmbH & Co., Dortmund (gegr. am 2.6.69, 8 Großhandelsmitglieder mit 10 Großhandlungen)

---

1) Vgl. o.V., Zehnjahresplan der SPAR: Zentralisierung beginnt, in: Rationeller Handel v. Dezember 1968, S. 33

2) Vgl. o.V., Deutsche SPAR strafft ihre Organisation, in: Der Lebensmittel-Großhandel Nr. 896 v. 1.12.68, S. 19

3) Vgl. Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.), Report 1970/71, Band I, a.a.O., S. 212 f.

4) Quelle: o.V., Sieben Spar-Zentralen kooperieren, in: Handelsblatt Nr. 45 v. 5.3.69, S. 12

5) Quelle: o.V., Fusionen, in: Rationeller Handel v. März 1970, S. 36

6) Quelle: o.V., Großhandelszentrum plant 600 Millionen, in: Lebensmittel-Zeitung v. 5.11.1970, S. 4

(4) SPAR Großhandelszentrum Eschborn GmbH & Co. (gegr. am 20.2.69, 9 Großhandelsmitglieder)

Ein weiteres, bedeutendes Beispiel einer regionalen Großhandels-Zentralgesellschaft ist durch acht Lebensmittel-Großhandlungen in Osnabrück zustandegekommen: die "Westhandel GmbH für Einkauf und Vertrieb & Co KG"[1]. Bei den Gesellschafter-Großhandlungen dieses Verbunds handelt es sich um die vier IFA-Zentralen: Fa. Brülle & Schmeltzer, Lippstadt; Kaiser & Kellermann KG, Welschen-Ennest; H. Engelke, Lünen; K. Lüer KG, Osnabrück sowie um vier weitere Großhandlungen: Fa. A. Himmelreich KG, Porz; Homberg & Röhrig KG, Laichingen; W. Lutter KG, Köln und Fa. F. Willick KG, Köln; die genannten Firmen unterhalten 25 Betriebe und repräsentieren einen Jahresumsatz von 800 Mio DM[2]. Ein Teil dieser Großhandelsfirmen arbeitet schon seither in der erwähnten "Globus SB-Warenhaus GmbH" zusammen. Als Tätigkeitsgebiete der Westhandel-Gesellschaft werden die Verwaltung, Einkauf (auch Non-Food-Waren) und Vertriebskoordination für die angeschlossenen Großhandlungen angegeben[3]. Eine weitere regionale Zentralgesellschaft ist von sechs VeGe-Großhandlungen in Münster gebildet worden: die "Interessengemeinschaft der VéGé Nordwest"[4].

In einer weitergehenden Form der hier zu betrachtenden

---

1) Vgl. o.V., Neuer Verbund im Lebensmittel-Großhandel, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Dezember 1970, S. 25

2) Vgl. o.V., Acht Großhändler gründen Westland, in: Handelsblatt Nr. 244 v. 21.12.70, S. 10

3) Vgl. Ebd., S. 10

4) o.V., Sechs VéGé-Großhandlungen mit eigenem Weg im Warengeschäft, a.a.O., S. 1; o.V., Zur VeGe-Nordwest, in: Lebensmittel-Zeitung v. 22.1.71, S. 3

Großhandelszentren werden neben den Dispositionsaufgaben auch die Lagerhaltung und Auslieferung im Verbund zentralisiert. Ein bedeutendes Beispiel hierfür wurde in München angekündigt: dort beabsichtigen die Fa. Kehrer & Weber GmbH (Spar-Großhandlung) und die Fa. Kathreiner Nachfolger AG (Kathra-Zentrale) eine gemeinsame Zentralgesellschaft ("Betriebs-OHG") für Einkauf, Datenverarbeitung und Lagerhaltung zu errichten[1]. Zu diesem Zweck wird die gemeinsame Betriebsgesellschaft bei München für 20 Mio DM ein neues Lagergebäude errichten; die beiden Großhandlungen repräsentieren zusammen einen Jahresumsatz von 225 Mio DM[2].

Umfassende Dispositions- und Lagerzentren für mehrere Betriebe sind auch von den (in funktionaler Betrachtungsweise hier einzubeziehenden) Großbetrieben des Einzelhandels bekannt. Im Bereich der Konsumgenossenschaften (COOP) wurde schon seit längerer Zeit die Möglichkeit diskutiert, für die örtlichen Genossenschaften gemeinsame "Regionalläger" zu errichten[3]. In diesen Regionallägern sollen jeweils für mehrere umliegende örtliche Konsumgenossenschaften die Einkaufs-, Datenverarbeitungs-, Lagerhaltungs- und Auslieferungsfunktionen mit einem Umsatzvolumen von über 250 Mio DM zusammengefaßt werden. Ein erstes Regionallager der Konsumgenossenschaften (COOP) wurde in Trossingen (Württ.) errichtet.

Auch die Kaufhof AG kündigte an, für jeweils mehrere

---

1) Vgl. o.V., Kathra mit der Spar Südbayern. Gemeinsame Tochter für Lagerhaltung und Einkauf, in: Handelsblatt Nr. 31 v. 15.2.71, S. 10

2) Quelle: Ebd., S. 10

3) Vgl. Schuhmacher, Carl, Formen und Möglichkeiten einer Konzentration bei Konsumgenossenschaften und ihre Vereinbarkeit mit den genossenschaftlichen Grundsätzen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen v. Oktober 1964, S. 4-30, S. 17

Kaufhäuser des neuesten Typs Regionalzentren zu errichten, in denen sowohl die Verwaltungs- als auch die Lagerhaltungsfunktionen zusammengefaßt werden; ein erstes Regionalzentrum dieser Art wird in Frankfurt errichtet[1].

f) Übernahme-Verbund

Als Übernahme-Verbund soll hier ein solcher Unternehmungsverbund betrachtet werden, bei welchem mehrere Großhandlungen gemeinschaftlich ein größeres Einzelhandelsunternehmen erwerben und - zumindest für eine gewisse Zeit - gemeinsam weiter betreiben. Eine solche Übernahme ist zunächst aus dem Edeka-Bereich bekannt. Hier übernahmen 1966 acht süddeutsche Edeka-Genossenschaften einen Nürnberger Filialbetrieb mit 62 Filialen[2]. In funktionaler Betrachtungsweise ist ein Übernahmeverbund auch aus dem Bereich der Konsumgenossenschaften (COOP) zu nennen. Dort wurden von den Genossenschaften Hamburg und Bremen 1970 gemeinschaftlich drei große COMET-SB-Warenhäuser übernommen[3].

II. Konzerne und sonstige verbundene Unternehmen im Sinne von § 15 AktG

Zusammenschlüsse in Form der Bildung von Konzernen und sonstigen verbundenen Unternehmen sind im Lebensmittelgroßhandel insbesondere durch die Konzeption der CENTRA-

1) Vgl. o.V., Kaufhof plant Regionalzentren, in: Lebensmittel-Zeitung v. 4.12.70, S. 3

2) Vgl. Diederichs, Erich H., Entwicklungskonzeption der Edeka-Organisation, in: Blätter für Genossenschaftswesen Nr. 14 v. 25.7.1966, S. 197-200, S. 199

3) Vgl. o.V., Drei COMET-SB-Warenhäuser verstärken die COOP-Gruppe, in: Fachblatt für Selbstbedienung Nr. 9 V. September 1970, S. 42-46, S. 42

Zentralorganisation über die Schaffung von "Mittelstandskonzernen" bekannt geworden. In diesem Konzept werden mehrere Stufen der Zusammenarbeit vorgestellt, die sich durch steigende Straffheit der Zusammenfassung unterscheiden (sog. Verbundstufen)[1]:

1.	Verbundstufe:	Klienten-Dienstleistungen in Form von Werk- und Dienstleistungsverträgen
2.	Verbundstufe:	Übertragung der Unternehmensleitung auf die Dienstleistungszentrale durch Geschäftsführungsvertrag ohne Kapitalübernahme
3.	Verbundstufe:	Ausübung der Unternehmungsleitung durch Eintritt als Komplementär in die Großhandelsbetriebsgesellschaft
4.	Verbundstufe:	Ausübung der Unternehmungsleitung wie 3. Stufe plus Kapitaleinlage als Kommanditist
5.	Verbundstufe:	Volle Übernahme der Kapitalanteile

In diesen Verbundstufen sind in systematischer Weise vielfältige Formen eines Zusammenschlusses zu Konzernen und sonstigen verbundenen Unternehmen im Lebensmittelgroßhandel dargestellt. Von den weiteren Vorschlägen, die im Centra-Konzept des Mittelstandskonzerns enthalten sind, seien nur die Trennung zwischen Vermögens- und Betriebsgesellschaft sowie beim Management zwischen Unternehmungs- und Betriebsleitung genannt[2]. Die Zentralorganisation, die hier die genannten Dienstleistungen bzw. die Unternehmungsleitung und die Kapitalübernahme übernimmt, ist die von der CENTRA-Zentrale zur "Dienstleistungszentrale" erweiterte "Handelsketten-Handelsgesellschaft" (HKG)[3]. Dieser Handelsgesellschaft haben sich später auch die

---

1) Vgl. o.V., Im Vorfeld zu Fusionen, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 918 v. 4.5.69, S. 8

2) Vgl. o.V., Im Vorfeld zu Fusionen, a.a.O., S. 8

3) Vgl. o.V., Centra-Zentrale mit Dienstleistungsprogramm, in: Handelsblatt Nr. 76 v. 21.4.1969, S. 17

Zentralorganisationen der Ketten TIP und UNION angeschlossen[1], wie noch bei den Zusammenschlüssen auf der Ebene des Zentralgroßhandels zu zeigen sein wird. Praktische Zusammenschlußbeispiele auf den verschiedenen Verbundstufen wurden schon in mehreren Fällen verwirklicht. So wurde bereits 1969 von der Handelsketten-Handelsgesellschaft die Geschäftsführung der Fa. Wittlegro, Wittich, des CENTRA-C-Marktes, Rühl bei Köln, sowie eines weiteren Lebensmittelbetriebs in Heidelberg übernommen[2].

Als erster Mittelstandskonzern wurde zum 1.10.1970 die "LHG-Nordrhein" durch die Centra-Zentrale (HKG) und die örtliche Centra-Großhandlung Fa. Otto Klepzig KG, Moers (Jahresumsatz: 40 Mio DM) gegründet[3]. Als weitere örtliche Großhandlungen schlossen sich der LHG-Nordrhein die Großhandlungen W. Stocks, Mühlheim (Union-Zentrale) und die OKA-C&C-Betriebe, Moers und Kleve, an[4]. Zur Bildung der LHG-Nordrhein trat die HKG-Zentrale als Komplementärin ein, die örtlichen Großhandlungen erwarben durch Einbringung ihres Handelsgeschäfts Kommanditbeteiligungen. Die Immobilien der örtlichen Großhandlungen verblieben bei den bisherigen Eigentümern und werden an die LHG-Nordrhein als Betriebsgesellschaft verpachtet. Für 1971 kündigte die HKG-Zentrale weitere Zusammenschlüsse entsprechend den dargestellten Verbundstufen an; bis Ende 1971 ist ein Mittelstandskonzern mit einem Jahresumsatz von 200 Mio DM geplant[5].

---

1) Vgl. o.V., Drei Handelsketten kooperieren, in: Handelsblatt Nr. 219 v. 13.11.1969

2) Vgl. o.V., Centra-Zentrale mit Dienstleistungsprogramm, a.a.O., S. 17

3) Vgl. o.V., Centra gründete Mittelstandskonzern, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. November 1970, S. 13

4) Vgl. o.V., W. Stocks zur LHG Nordrhein, in: Lebensmittel-Zeitung v. 27.11.70, S. 4

5) Vgl. o.V., W. Stocks zur LHG Nordrhein, a.a.O., S. 4

Bei den im folgenden betrachteten, weiteren Zusammenschlüssen zu Konzernen und sonstigen verbundenen Unternehmen erfolgt der Zusammenschluß auf beiden Seiten durch örtliche Lebensmittelgroßhandlungen. So übernahm in Kassel die UNION SB, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Edeka-Genossenschaft Welsungen, die Komplementärstelle in der Lebensmittelgroßhandlung F.L. Has, Kassel (bisher A & O Zentrale)[1]. Der Jahresumsatz der Fa. Has beträgt knapp 40 Mio DM[2]. In Celle beteiligte sich die Fa. F. Dehlwes KG an der IFA-Zentrale in Celle, die dabei zur Fa. Schönherr & Dehlwes GmbH & Co. KG erweitert wurde[3]. Die eintretende Gesellschaft erwartet für 1970 einen Jahresumsatz von 40 Mio DM[4].

Ein weiterer Zusammenschluß zu verbundenen Unternehmen ist auch von bedeutenden Cash and Carry-Unternehmen in Hamburg bekannt. Dieser Zusammenschluß wurde in der Branchenliteratur als "Fusion" bezeichnet[5], wird hier jedoch als Konzernbildung betrachtet, da die Zusammenschlußpartner ihre Cash and Carry-Betriebe in eine Holding-Gesellschaft eingebracht haben[6]. In Hamburg schlossen sich die Cash and Carry-Gesellschaften der CECONETTO-Gruppe (Fa. CECONETTO Schürbrock & Schneegass GmbH & Co, BIG BÄR Gewerbemarkt GmbH & Co. KG) und die RUCKRIEGEL-Firmen (C&C-Altona, C&C-Großmarkt für Handel und Gewerbe GmbH & Co. KG) zu verbundenen Unternehmen zusammen. Geschäfts-

---

1) Vgl. o.V., Regionale Schwerpunkte verändern die Landkarte, in: Lebensmittel-Zeitung v. 9.7.70, S. 1

2) Quelle: Ebd., S. 1

3) Vgl. o.V., Bilanz nach 50 Jahren, in: Lebensmittel-Zeitung v. 2.10.1970, S. 4

4) Quelle: Ebd., S. 4

5) Vgl. o.V., Fusion im Hamburger Lebensmittelgroßhandel, in: Handelsblatt Nr. 135 v. 20.7.70, S. 10

6) Vgl. Ebd., S. 10

führung und Verwaltung der Betriebe wurden einer gemeinsamen Holding-Gesellschaft[1] übertragen. Als Holding wird die bestehende Holding-Gesellschaft Fa. Centralverwaltung Schneegass & Schürbrock OHG erweitert zur Fa. Centralverwaltung Schneegass, Schürbrock und Ruckriegel OHG, deren Kapital von den drei C & C-Unternehmern zu gleichen Teilen eingebracht wurde[2]. Der Gesamtumsatz der neueren Gruppe nähert sich 140 Mio DM, weitere Expansionen kündigte die Gruppe auf dem Verbrauchermarkt-Sektor an[3].

Als wohl bedeutendster Zusammenschluß zu verbundenen Unternehmen im Lebensmittel-Großhandel kann hier der Schaper-Konzern betrachtet werden, der 1970 ein Umsatzvolumen von über 600 Mio DM erwartet[4]. Als Bestandteil dieses Konzerns ist zuerst die östliche Gruppe zu nennen, deren Kernfirma die Adolf Schaper KG,Hannover, mit Claus Nottbohm darstellt. Die Gruppe Hannover umfaßt im Zustellgroßhandel mehrere VIVO-Großhandlungen, eine VeGe-Großhandlung sowie weitere Gesellschaften und erwartet 1970 einen Umsatz von 330-340 Mio DM[5]. Die Kernfirma Schaper KG besitzt Mehrheitsbeteiligungen an den westlichen Firmen der Gruppe.

Beim Zusammenschluß der Schaper-KG mit der Fa. UNION Lebensmittel Jörgens & Schoor KG, Krefeld wurde als Holding-Gesellschaft im Westen die Jöno Gesellschaft für Absatz-

---

1) Vgl. o.V., Schneegass, Schürbrock und Ruckriegel fusionieren, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Juli 1970, S. 12

2) Vgl. Ebd., S. 12

3) Vgl. o.V., Wachsen nach Fusion, in: Lebensmittel-Zeitung v. 2.10.70, S. 3

4) Quelle: o.V., Profikauf plant 20 neue Märkte, in: Handelsblatt Nr. 94 v. 20.5.70, S. 10

5) Quelle: Ebd., S. 10

förderung, Organisation und Betriebsverwaltung mbH gegründet[1]. Diese Holding-Gesellschaft wurde von Ulrich Jörgens und Claus Nottbohm gemeinsam errichtet. Weiterhin erwarben die beiden genannten Unternehmer zusammengerechnet eine Mehrheitsbeteiligung an der Fa. J. Contzen, VeGe-Großhandlung, Düren. Die Jöno-Gesellschaft ist jetzt geschäftsführende Komplementärin in folgenden Firmen der Gruppe West[2]:

(1) Fa. UNION Lebensmittel Jörgens & Schoor KG, Krefeld (Vivo- und IFA-Zentrale, Umsatzerwartung 1970: 93,0 Mio DM)

(2) Fa. Johann Contzen, Düren (VeGe-Zentrale, Umsatzerwartung 1970: 170 Mio DM)

(3) Fa. Lohengrin Werk Fey & Co, Duisburg (VeGe-Zentrale, Umsatz 1969: 35 Mio DM)

Eine weitere, bedeutende Konzerngruppe im Lebensmittelgroßhandel wurde in Südbaden gebildet. Dort wurde die "UNIGROS AG" als Holding-Gesellschaft für die Großhandlungen Fa. Ruef AG & Co (Centra-Zentrale), Weigel & Kordeuter (Vivo-Zentrale) und Errgelet-Wenk GmbH (A & O-Zentrale) gegründet[3]. Der neue Zentralbetrieb dieser Großhandlungen umfaßt modernste Lagerräume, eigene Importabteilungen, eine eigene Zentralfleischerei, eine Weinkellerei, eine EDV-Anlage sowie 7 Cash and Carry-Betriebe; das Umsatzvolumen der Gruppe beträgt rund 140 Mio DM[4].

---

1) Vgl. o.V., Jöno verhandelt über weitere Ketten-Verflechtungen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 20 v. 24.1.67, S. 14

2) Vgl. o.V., 500 Millionen DM bei den Einzelhändlern, in: Lebensmittel-Zeitung v. 9.7.70, S. 7

3) Vgl. o.V., Neuer Ketten-Zusammenschluß "UNIGROS", in: Fachblatt für Selbstbedienung v. November 1970, S. 16

4) Vgl. Ebd., S. 16

Bei einem weiteren Zusammenschluß zu verbundenen Unternehmen ist auf der einen Seite die Lebensmittelgroßhandlung A. Himmelreich KG, Porz bei Köln, zu nennen. Die Lebensmittelgroßhandlung, die 1969 allein einen Umsatz von etwa 100 Mio DM erzielte, übernahm eine maßgebliche Beteiligung an der Johann Förster KG, die 11 größere Lebensmittel-Filialen betreibt[1]. Zunächst soll Lagerabwicklung und Einkauf zusammengelegt werden; aber auch eine einheitliche Werbekonzeption ist geplant[2].

In einem weiteren Fall schloß sich ein Spezialgroßhändler der BRD an einen US-Konzern an. Der Frischwarengroßhändler K. Düsterberg trat 70 % seines Anteils an der "apetito" (Großküchen-Tiefkühlversorgung) an die amerikanisch-kanadische Gruppe "Automatic-Retailers" ab[3]. Im Austausch hierfür übernahm er eine Beteiligung an der Gesamtgruppe. Die "apetito" erstrebt einen Umsatz von 5 Mio $, die Mutterfirma Automatic Retailers erzielt einschließlich ihrer kanadischen Tochter "Versafood" einen Umsatz von 550 Mio $[4].

III. Zusammenschlußformen durch Verschmelzung

Die Fusion benachbarter Großhandlungen stellt im genossenschaftlichen Lebensmittelgroßhandel keine neue Zusammenschlußform dar; im Bereich der Rewe-, Edeka- und CO OP-Gruppe wurden schon seit längerer Zeit kleinere Genossenschaften derselben Genossenschaftsgruppe durch Fusion

---

1) Vgl. o.V., Fusionen, in: Rationeller Handel v. Februar 1969, S. 28-29, S. 29

2) Vgl. Ebd., S. 29

3) Vgl. Gross, Herbert, Großhändler in der Service-Revolution, in: Beratungsbrief der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft v. 25.7.69, S. 2-3, S. 2

4) Quelle: Ebd., S. 2

vereinigt. In neuerer Zeit haben sich auch einzelwirtschaftliche Lebensmittelgroßhandlungen in starkem Maße an Verschmelzungen beteiligt; diese Zusammenschlußform wird häufig als "Großhandelsunion" bezeichnet. Als Partner dieser neuen Zusammenschlüsse haben sich sowohl einzelwirtschaftliche Großhandlungen untereinander als auch einzelwirtschaftliche und genossenschaftliche Großhandlungen zusammengefunden. Als neue Zusammenschlußform wird auch eine Verschmelzung von genossenschaftlichen Großhandlungen verschiedener Genossenschaftsgruppen betrachtet.

Hier seien zunächst diejenigen Zusammenschlüsse durch Verschmelzung betrachtet, die von Sortiments-Großhandlungen untereinander gebildet wurden - häufig von Großhandlungen verschiedener Handelsketten. Für 1965 ist die vielbeachtete Fusion in Krefeld zu nennen, bei der sich die Firmen A. Jörgens (VIVO-Großhandlung) und J. Schoor (IFA-Großhandlung) zur UNION-Lebensmittel Jörgens & Schoor KG vereinigten[1]. Wie bereits bei den kooperativen Zusammenschlußformen dargestellt, hatten die beiden Firmen bereits seit drei Jahren durch den gemeinsamen Betrieb eines Frischdienstes sowie im Cash and Carry-Bereich kooperiert. Bei der Fusion wurden die gesamten Großhandelsfunktionen wie Lagerhaltung, Auslieferung und Verkaufsberatung systematisch zusammengelegt, wobei sich starke Rationalisierungseffekte ergaben. Um trotz eines einheitlichen Ordersatzes die Einzelhändler der verschiedenen Kettenzeichen mit den jeweiligen Eigenmarken beliefern zu können, wurde ein spezieller "Ordersatz mit Wechselseiten"[2] eingeführt. Wie erwähnt, schloß sich diese Großhandelsunion später an den Schaper-Konzern an.

---

1) Vgl. o.V., UNION-Lebensmittel in Krefeld, a.a.O., S. 1

2) Vgl. o.V., Ordersatz mit Wechselseiten, in: Lebensmittel-Zeitung v. 12.10.66, S. 2

Im Jahr 1966 verschmolzen in Papenburg die Großhandlungen Fa. B.B. Beckmann (Centra-Zentrale), Fa. Th. Hesse (IFA-Zentrale) und Fa. J. de Vries (TIP-Zentrale) zu einer Großhandelsunion, die bald als IFA-Großhandlung ein modernes Lagergebäude errichtete[1]. Die Zusammenschlußfirma erreichte 1966 einen Jahresumsatz von 12 Mio DM[2]. Im Jahr 1967 verschmolzen in Saarbrücken die Großhandlungen Fa. Obenauer GmbH (A & O-Zentrale) und Fa. Gebr. Wildberger zur VLG Vereinigte Lebensmittelgroßhandlungen Saar GmbH[3]. Im gleichen Jahr wurde eine Großhandelsunion durch zwei TIP-Großhandlungen in Bünde/Bad Essen gebildet[4].

Im Jahr 1968 verschmolzen in Rosenheim die Großhandlungen Fa. M. Krug OHG (IFA-Zentrale), Haidholzen; Fa. J. Kuglmeier (VeGe-Zentrale), Altötting; Fa. Hoegner & Comp. (VeGe-Zentrale), Rosenheim, sowie Fa. E. Raab (Vivo-Zentrale), Thannhausen-München, zur "Union Handelshof GmbH", Rosenheim[5]. Als "Auftakt" des Zusammenschlusses wurde gemeinsam ein modernes Lagergebäude errichtet sowie eine EDV-Anlage in Betrieb genommen; der Jahresumsatz der Union betrug 1968 rund 50 Mio DM[6].

Im Jahre 1969 wurde eine ganze Reihe von Verschmelzungen zwischen Großhandlungen freiwilliger Ketten bekannt. In Osnabrück fusionierten die VeGe-Großhandlungen Osnabrück

---

1) Vgl. o.V., Lagerhaus unter IFA-Zeichen, in: Lebensmittel-Zeitung v. 20.1.67, S. 6

2) Quelle: Ebd., S. 6

3) Vgl. o.V., Vertriebsverbund mit Centra und A & O-Saar, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 52 v. 29.12.67, S. 2

4) Vgl. o.V., UNION-Fusion in Bünde/Bad Essen, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 14 v. 4.7.67, S. 1

5) Vgl. o.V., 4 Großhandelsbetriebe aus 3 Handelsketten, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 865 v. 28.4.68, S. 4

6) Vgl. o.V., Größer durch Fusion, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 17 v. 26.4.68, S. 1

und Bielefeld; die Zusammenschlußfirma erreicht einen Jahresumsatz von 50 Mio DM[1]. In Lübeck wurde durch drei Großhandlungen verschiedener Handelsketten die "Lübecker Großhandelsunion GmbH & Co"[2] gegründet; die Zusammenschlußfirma erreichte einen Jahresumsatz von rd. 40 Mio DM[3].

In Berlin vereinigten sich die Lebensmittel-Großhandlungen A. Beck (SPAR), E. Springer (UNION) und Büchter-Berlin (VEGE) zur BSB GmbH & Co Handelszentrale KG; die drei Ausgangsgroßhandlungen erzielten 1968 einen Jahresumsatz von zusammengerechnet über 60 Mio DM[4]. Im Rahmen der letztgenannten Fusion traten alle VEGE- und UNION-Einzelhandelsgeschäfte der Großhandelsfirmen zur SPAR über[5]. In Kiel verschmolzen die Fa. Nebendahl (IFA-Großhandlung) und die Fa. Philipsen (VIVO-Großhandlung) zur gemeinsamen Firma Nebendahl & Philipsen[6]. Die Zusammenschlußfirma hat eine Umsatzkapazität von 35 Mio DM und konnte durch die Fusion deutliche Rationalisierungseffekte erzielen[7].

Auch im Jahre 1970 wurde eine Reihe der hier zu betrachtenden Verschmelzungen bekannt. In Landau fusionierten die Lebensmittelgroßhandlungen Fa. Frey & Kissel (Vivo-Zentrale)

---

1) Vgl. o.V., Familia-Sennestadt bietet 22000 Artikel an, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 908 v. 23.2.69, S. 10

2) Vgl. o.V., Lübecker Großhandels-Union, in: Handelsblatt Nr. 48 v. 10.3.69, S. 11

3) Quelle: o.V., Fusion zwischen IFA- und Vivo-Großhandlungen, in: Verbrauchermarkt-Information v. Februar 1969, S. 38

4) Vgl. o.V., Fusion in Berlin, in: IFA-Forum v. Februar 1969, S. 12

5) Vgl. o.V., Berliner Zuwachs für die SPAR, in: Lebensmittel-Zeitung v. 3.7.70, S. 5

6) Vgl. o.V., Sieben Monate nach der Kieler Fusion, in: IFA-Forum v. März 1969, S. 11

7) Vgl. Ebd., S. 11

und Fa. W. Schacherer (IFA-Zentrale); der Jahresumsatz der Zusammenschlußpartner beträgt rund 55 Mio DM[1]. In Straubing verschmolzen die dortige Vivo- und IFA-Großhandlung in die "Lebensmittel-Union GmbH & Co. KG", die Zusammenschlußfirma erreicht einen Jahresumsatz von über 13 Mio DM[2]. In Thannhausen fusionierten eine VeGe- und eine Vivo-Großhandlung zur "Union Lebensmittel", Thannhausen, der gemeinsame Jahresumsatz beträgt rd. 25 Mio DM[3]. In Kassel fusionierten die dortige Vivo- und Hanse-Großhandlung zum 1.1.71[4].

Verschmelzungen örtlicher Großhandlungen wurden auch durch Zusammenschlüsse von Spezialgroßhandlungen untereinander gebildet, vor allem im Süßwarengroßhandel. Eine Reihe von Verschmelzungen ist unter den Großhandlungen der Süßwaren-Kette "Lekkerland" in Gang. Die ursprünglich 42 Großhandlungen dieser Kette wollen sich bis 1971 systematisch zu 20 "Großbezirkszentralen" vereinigen[5]. Anfang 1969 bestanden bereits die Großbezirkszentralen Rhein-Neckar, Nord-West, Rhein-Ruhr, West und Hamburg mit Umsätzen zwischen 20-30 Mio DM[6]. Ähnlich ist bei der Süßwarenkette INTERCHOC geplant, die 69 Großhandlungen (1968) durch systematische Vereinigung benachbarter Firmen zu etwa 30-40 Betrieben zusammenzuschließen[7].

In weiteren Beispielen der Fusion im Lebensmittelgroßhandel

---

1) Vgl. o.V., Das war 1970, a.a.O., S. 28

2) Vgl. o.V., IFA/VIVO gründen Union in Straubing, in: Lebensmittel-Zeitung v. 26.7.70, S. 8

3) Vgl. o.V., Das war 1970, a.a.O., S. 28

4) Vgl. o.V., VIVO/Hanse, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 1 v. 1.1.71, S. 4

5) Vgl. Osel, Werner, Kooperation: Aus 42 werden 20 Betriebe, in: Handelsblatt Nr. 53 v. 17.3.69, S. 12

6) Vgl. Ebd., S. 12

7) Vgl. Osel, Werner, Saure Arbeit mit süßen Drops, in: Handelsblatt Nr. 50 v. 11.3.1968, S. 13

schlossen sich Sortimentsgroßhandlungen mit Spezialgroßhandlungen zusammen. So bemerkte Gross 1968, daß auch zwischen Sortimentsgroßhandlungen und Spirituosengroßhändlern "erste Verschmelzungen"[1] stattfinden. 1970 entstand in Ottenbüttel die "Handelsunion Ottenbüttel GmbH & Co. KG" durch Verschmelzung einer Sortimentsgroßhandlung mit 5 Spezialgroßhandlungen des Tabak-, Getränke- und Süßwarenbereiches[2]. Ziel dieses Zusammenschlusses ist insbesondere die Expansion im Bereich der Gastronomie-Belieferung[3].

Weitere Verschmelzungen kamen auch zwischen einzelwirtschaftlichen Großhandlungen und genossenschaftlichen Großhandlungen zustande. Hier ist zunächst die Fusion in Weener/Ems zu nennen, bei welcher die Fa. P.W. Müller und die REWE-Zentralorganisation gemeinsam die REWE-Handelsgesellschaft mbH & Co. KG gründeten[4]. Diesem Zusammenschluß schloß sich später auch die der Fa. Müller benachbarte Lebensmittelgroßhandlung Fa. Gebr. Kessener OHG durch Verschmelzung an. Kessener persönlich übernahm eine führende Stellung in der Zusammenschlußfirma, die ein Umsatzvolumen von 50 Mio DM erreicht[5]. Bei dieser Fusion schlossen sich etwa 80 % der früheren Kettenein-zelhändler als Kommanditisten der Zusammenschlußfirma an.

---

1) Vgl. Gross, Herbert, Neue Marktstrategie im Großhandel, in: Der Neue Weg v. April 1968, Sonderheft, S. 64-66, S. 65

2) Vgl. o.V., Sechser-Fusion in Ottenbüttel, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. November 1970, S. 16

3) Vgl. o.V., Ziel ist der Wirt, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 42 v. 16.10.70, S. 4

4) Vgl. o.V., Kessener und REWE zusammen, in: Rationeller Handel v. März 1967, S. 25-26, S. 26

5) Vgl. Ebd., S. 26

In weiteren Fällen schlossen sich einzelwirtschaftliche Lebensmittelgroßhandlungen mit örtlichen REWE-Genossenschaft zusammen. In einem Beispiel verschmolz die Hamburger Großhandlung Ernst Koopmann mit der Hamburger REWE-Genossenschaft[1]. Hierbei brachte Koopmann die Mobilien seines Handelsgeschäfts in die REWE ein und übernahm eine Mitgeschäftsführer-Stellung; die Immobilien wurden von der REWE-Genossenschaft gepachtet. Die REWE erreicht nach dem Zusammenschluß einen Umsatz von etwa 30 Mio DM[2]. Von den der früheren Centra-Großhandlung angeschlossenen Einzelhändlern traten etwa 85 % der REWE bei[3]. Weiterhin verschmolz in Schweinfurt die Lebensmittelgroßhandlung Fa. Reisenweber & Wolf mit der dortigen REWE-Genossenschaft zur "REWE Handelsgesellschaft mbH Reisenweber & Wolf KG"[4]. Der Inhaber der früheren VIVO-Großhandlung übernahm in der neuen Gesellschaft die Stellung des Mitgeschäftsführers; die Immobilien der früheren VIVO-Großhandlung wurden an die neue REWE-Handelsgesellschaft verpachtet[5]. Die Einzelhändler der früheren VIVO-Großhandlung schlossen sich größtenteils als Kommanditisten der neuen Zusammenschlußfirma an, die einen Umsatz von 40 Mio DM erwartet[6].

In jüngster Zeit fanden Verschmelzungen auch zwischen örtlichen Genossenschaften unterschiedlicher Genossenschaftsgruppen statt. In Südbaden übertrugen zum 1.1.71 die Edeka-Genossenschaft Freiburg und die Rewe Südbaden ihre Unternehmen auf die gemeinsam gegründete Firma ESKO (Edeka Südbaden Kooperation); der Jahresumsatz

---

1) Vgl. o.V., REWE und CENTRA, in: Rationeller Handel v. Februar 1967, S. 28

2) Vgl. Ebd., S. 28

3) Quelle: Ebd., S. 28

4) Vgl. o.V., REWE-Reisenweber & Wolf: Ideologie gestrichen, in: Lebensmittelgroßhandel Nr. 866 v. 5.5.68, S. 6

5) Vgl. o.V., Ebd., S. 6

6) Quelle: Ebd., S. 6

der Zusammenschlußpartner betrug 1969 zusammengerechnet 59,2 Mio DM[1]. In Stuttgart vereinigten sich die Edeka Stuttgart-Bad Cannstadt und die Rewe Stuttgart in der "GeKaWe-Rewe Lebensmittel-Großhandel Stuttgart eGmbH"[2].

B. ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN AUF DER EBENE DES ZENTRALGROSSHANDELS INNERHALB DER BRD

I. Neue Zentral-Gesellschaften

a) Zentralorganisation im Gastronomie-Zustellgroßhandel

Im Oktober 1969 wurde als wohl erste Handelskette für Gastronomie-Zustellung die "Inter-Service" gegründet; in ihr haben sich 6 AFU-, 2 VEGE-, 2 IFA-Großhandlungen und 5 Spezialgroßhandlungen zusammengeschlossen[3]. Die Großhandlungen bieten im Rahmen des "Inter-Service" der Gastronomie einerseits umfassende Belieferung mit dem gesamten, für die Gastronomie erforderlichen Sortiment; angefangen von Lebensmitteln und Getränken (bereits zusammengestellt nach für die Gastronomie relevanten Bedarfskreisen wie: Frühstück, Mittagessen usw.) bis zum Gebrauchsgüter-Bedarf[4]. Andererseits bieten die Großhandlungen im Rahmen des "Inter-Service" der Gastronomie umfassende Betreuung und Beratung auf Gebieten wie: Menüplanung, technische Verfahren der Speisezubereitung oder ansprechende Lokalgestaltung. Mit diesen Dienstleistungen

---

1) Vgl. o.V., In Südbaden Zusammenschluß Edeka mit Rewe, in: Lebensmittel-Zeitung v. 15.10.70, S. 4

2) Vgl. o.V., Branchen-Telex, in: Lebensmittel-Zeitung v. 8.1.71, S. 17

3) Vgl. o.V., Gastronomie, in: Rationeller Handel v. November 1969, S. 30

4) Vgl. o.V., Handelskette für die Gastronomie, in: Handelsblatt v. 203 v. 22.10.1969, S. 7

will die "Inter-Service" insbesondere auch kleineren Gastronomen in dem härter werdenden Wettbewerb in der Gastronomie (Neue Gastronomie-Filialunternehmen, Franchise-Ketten) eine Unterstützung bieten[1].

Zur Durchführung dieser umfangreichen Dienstleistungen haben sich die genannten Großhandlungen zur "Inter-Service" zusammengeschlossen; für die BRD wurde eine Bundeszentrale in Neu-Isenburg bei Frankfurt a.M. eingerichtet[2]. Durch die Zentralorganisation werden die erforderlichen zentralen Maßnahmen der Handelskette durchgeführt wie: Ausstellungen, Kontakte mit Lieferanten oder die Einrichtung eines Kochstudios und eines wissenschaftlichen Beratungsdienstes. Mittlerweile haben sich der "Inter-Service" Großhandelsfirmen auch aus Österreich, England, Frankreich, Schweden und Luxemburg angeschlossen[3].

b) Zentralgesellschaften für Verbrauchermärkte und Selbstbedienungs-Warenhäuser

In einer Reihe von Fällen wurden von Lebensmittel-Großhandlungen neue Gesellschaften zur zentralen Unterstützung des Verbrauchermarktgeschäfts gegründet. Hier wurde zunächst 1968 die Gründung der "FAMILIA-Großmarkt Zentralgesellschaft mbH & Co. KG", Sitz bei der A&O-Bundeszentrale in Offenburg, bekannt[4]. Die Hälfte des Kapitals

---

1) Vortrag von Herrn G. Hochhuth (Mitinhaber der Fa. I.G. Holzapfel, Initiator der "Inter-Service") beim Podiumsgespräch "Cash and Carry und die Gastronomie" anläßlich des Cash and Carry-Tags, München am 21.9.1970

2) Vgl. o.V., Wir wollen die Leistungsfähigkeit der guten gastronomischen Betriebe stärken (Vortrag von Herrn G. Hochhuth bei der AIDA), in: Cash and Carry v. Oktober 1970, S. 60-66, S. 71

3) Vgl. o.V., Schweizer & Co im "Inter-Service", in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Dezember 1970, S. 17

4) Vgl. o.V., FAMILIA-Großmarkt Zentralgesellschaft mbH & Co. KG: Gründungskapital 6 Mio DM, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 856 v. 14.1.1968, S. 4

dieser Gesellschaft wird von fünfzehn A & O-Großhandlungen sowie von zwei VEGE-Großhandlungen gehalten (die andere Hälfte von in- und ausländischen Bankhäusern)[1]. Aufgabe der FAMILIA-Zentralgesellschaft ist die zentrale Förderung der Errichtung eines Netzes von FAMILIA-Verbrauchermärkten mit Größenordnungen von 1.500-4.000 m^2 [2]. Der Betrieb der einzelnen Verbrauchermärkte erfolgt durch örtliche FAMILIA-Gesellschaften, die von dem jeweiligen Großhändler unter Beteiligung seiner Einzelhandlungen gegründet werden. An den örtlichen Gesellschaften ist die FAMILIA-Zentralgesellschaft mit 51-75 % beteiligt[3]. Zu den Aufgaben der Zentralgesellschaft gehören insbesondere Finanzierung (Heranziehung von Dritten, z.B. Banken, als Kapitalgeber)[4]; zentrale Betreuung (Objektplanung, Datenverarbeitung, Beratung des "Regional-Managements")[5]; zentrale Druchführung des Einkaufs eines FAMILIA-Stammsortimentes und zentrale Durchführung von Werbemaßnahmen[6]. Für das erste Jahr wurde die Errichtung von 30-50 Verbrauchermärkten geplant[7].

In funktionaler Betrachtungsweise des Lebensmittel-Großhandels sind hier auch Lebensmittel-Filialunternehmen sowie die COOP-Gruppe zu betrachten. Im Jahre 1968 wurde die von führenden Lebensmittel-Filialisten zunächst zum

---

1) Vgl. o.V., Familia Handels-Zentralgesellschaft mbH & Co KG: Den Clinch vermeiden, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 911 v. 16.3.69, S. 18-20, S. 18

2) Quelle: o.V., Vor einer neuen Discount-Welle, in: Handelsblatt Nr. 202 v. 18.10.1967, S. 6

3) Quelle: Familia Handels-Zentralgesellschaft mbH & Co KG: Den Clinch vermeiden, a.a.O., S. 20

4) Vgl. o.V., Vor einer neuen Discount-Welle, a.a.O., S. 6

5) Vgl. o.V., Familia Handels-Zentralgesellschaft mbH & Co KG: Den Clinch vermeiden, a.a.O., S. 20

6) Vgl. o.V., FAMILIA-Großmarkt Zentralgesellschaft mbH & Co KG: Gründungskapital 6 Mio DM, a.a.O., S. 4

7) Quelle: o.V., Vor einer neuen Discount-Welle, a.a.O., S. 6

Nonfood-Einkauf gegründete "ARTUS"-Zentralgesellschaft umgewandelt in die Verbrauchermarkt-Zentralgesellschaft: "KAUFPARK Handelsgesellschaft mbH", Frankfurt[1]. An dieser Gesellschaft sind bedeutende Filialunternehmen, wie die Fa. J. Latscha KG oder die C. Stüssgen AG, beteiligt[2]. Die neue Zentralgesellschaft übernimmt insbesondere den Betrieb der Nonfood-Abteilungen in den einzelnen KAUFPARK-Häusern. Mitte 1970 wurde das neunte KAUFPARK-Haus mit einer Verkaufsfläche von 12.000 m^2 eröffnet[3]. Die Tätigkeit der KAUFPARK-Zentralgesellschaft wurde dann Ende 1970 auf den Bereich des Zentraleinkaufs konzentriert; die Non-Food-Abteilungen der örtlichen Kaufpark-Häuser wurden von den einzelnen Filialunternehmen direkt übernommen[4].

Von der GEG, einer Zentralorganisation der COOP-Genossenschaften, wurde die "PLAZA SB-Warenhaus Beratungs- und Betreuungsgesellschaft mbH", Hamburg, gegründet[5]. Zu den angeführten zentralen Aufgaben ist zu erwähnen, daß die Zentralgesellschaft auch zur Hälfte an den örtlichen Objekten beteiligt ist. Während die Lebensmittel in den örtlichen PLAZA-Häusern von der jeweiligen COOP-Genossenschaft geliefert werden, werden die Non-Food-Artikel von dem GEG-Gebrauchsgüterzentrum in Kamen bezogen. Ein fünftes PLAZA-Haus wurde Anfang 1970 in der Nähe von Lübeck mit einer Verkaufsfläche von 10.000 m^2 errichtet[6].

Im Jahre 1969 wurde eine Verbrauchermarkt-Zentralgesellschaft

---

1) Vgl. o.V., In diesem Jahr noch 5 KAUFPARK-Häuser, in: Verbrauchermarkt-Information v. April 1969, S. 18

2) Vgl. Ebd., S. 18

3) Vgl. o.V., Kaufpark-Gruppe eröffnet 9. Haus, in: Handelsblatt Nr. 106 v. 8.6.1970, S. 9

4) Vgl. o.V., Neuorganisation bei "Kauf-park", in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Dezember 1970, S. 13

5) Vgl. o.V., Plaza jetzt mit einer "SB-Stadt" bei Lübeck, in: Handelsblatt Nr. 47 v. 9.3.70, S. 10

6) Vgl. Ebd., S. 10

auch im Bereich der SPAR errichtet. Hier gründete die SPAR-Zentralorganisation als Tochtergesellschaft die "P & Q Selbstbedienungs-Warenhaus GmbH & Co.", Frankfurt[1]. Gesellschafter der Zentralgesellschaft sind auch die örtlichen P & Q-Gesellschaften, die von den jeweiligen SPAR-Großhandlungen unter paritätischer Beteiligung der angeschlossenen Einzelhändler gegründet werden[2]. Die örtlichen P & Q-Häuser werden von den örtlichen P & Q-Gesellschaften betrieben, die P & Q-Zentralgesellschaft übernimmt als zentrale Aufgaben: "Planung, Errichtung, Kontrollfunktionen im Sortimentsbereich, Rechnungswesen, Werbung und Verkaufsförderung sowie EDV-Arbeiten, um nur einige zu nennen"[3].

c) Kapitalbeteiligungs-Gesellschaften

Von beiden Gruppen der Einzelhändler-Genossenschaften der BRD wurden in der jüngsten Zeit neue Zentralorganisationen zur Vergabe stiller Beteiligungen an die Mitgliedseinzelhandlungen gegründet. Diese neuere zentrale Zusammenschlußform wird häufig als "Kapitalbeteiligungsgesellschaft" bezeichnet.

Im Jahre 1966 haben die REWE-Genossenschaften und die REWE-Zentralorganisation die "REWE-Verkaufsgesellschaft GmbH" gegründet[4]. Diese Gesellschaft stellt den angeschlossenen Einzelhändlern Eigenkapital in Form von stillen Beteiligungen zur Verfügung, damit die Einzelhändler

---

1) Vgl. o.V., Deutsche SPAR errichtete SB-Warenhauszentrale - 40 P & Q-Zentren geplant, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 921/922 v. 25.5.1969, S. 4

2) Vgl. o.V., Viele Einzelhändler machen mit - In P & Q-Warenhäusern, in: Handelsblatt Nr. 151 v. 11.8.69, S. 6

3) Vgl. o.V., Deutsche SPAR errichtet SB-Warenhauszentrale, a.a.O., S. 4

4) Vgl. o.V., Beteiligungsgesellschaft für Lebensmitteleinzelhändler, in: Blätter für Genossenschaftswesen Nr. 13,1966, S. 194 f., S. 194

die bei der Fremdfinanzierung erforderliche Eigenkapitalbasis erreichen können[1]. Darüber hinaus werden von dieser Gesellschaft umfangreiche Betreuungsleistungen an die Einzelhändler bei der Errichtung von Großraumläden erbracht[2].

Im Jahre 1970 wurde auch im Bereich der EDEKA die Schaffung einer Beteiligungsgesellschaft angekündigt. Auch hier werden sich die EDEKA-Genossenschaften und die EDEKA Zentralorganisation zur Gründung einer EDEKA-Kapitalbeteiligungsgesellschaft zusammenschließen[3]. Sie soll bei der Errichtung von Großprojekten (ab 400 m^2 Verkaufsfläche) "dort einspringen, wo die Finanzkraft des einzelnen Kaufmanns und seiner Genossenschaft zu einer Realisierung des Projektes nicht ausreicht"[4]. Diese neue Zentralgesellschaft der Edeka wurde gegen Ende des Jahres 1970 als "Kapitalbeteiligungs- und Beratungsgesellschaft mbH" unter Beteiligung der Edeka-Zentrale, des Edeka-Verbands sowie der Edeka-Bank gegründet; sie nahm ihre Tätigkeit im Januar 1971 auf[5].

d) Zentrale Datenverarbeitungsgesellschaft

Von den EDEKA-Genossenschaften wurde etwa Ende 1967 eine zentrale Gesellschaft zur einheitlichen Durchführung der elektronischen Datenverarbeitung gegründet, die

---

1) Vgl. o.V., Beteiligungsgesellschaft für Lebensmitteleinzelhändler, a.a.O., S. 194

2) Vgl. o.V., Eine Genossenschaftsgruppe erleichtert den Zugang zum Markt, in: Blätter für Genossenschaftswesen Nr. 16 v. 25.8.1966, S. 229-232, S. 232

3) Vgl. o.V., Kapital von der EDEKA, in: Rationeller Handel v. Juni 1970, S. 32

4) Vgl. o.V., Kapital von der EDEKA, a.a.O., S. 32

5) Vgl. o.V., Zwei neue Gesellschaften und mehr Umsatz mit weniger Betrieben, a.a.O., S. 6

"EDEKA Datenverarbeitungsgesellschaft mbH (EDAG)"[1]. Bereits vor 1967 hatten die Edeka-Genossenschaften auf örtlicher Ebene Anlagen für automaische Datenverarbeitung (Lochkartenanlagen und EDV-Anlagen) eingesetzt; einerseits durch eigene Anlagen örtlicher Genossenschaften oder durch die bereits damals bestehenden vier Gemeinschaftsrechenzentren[2].

Beim weiteren Ausbau der Datenverarbeitung wurde zur zentralen, einheitlichen Durchführung die Datenverarbeitungsgesellschaft gegründet. Sie betreibt oder errichtet einerseits die Gemeinschaftsrechenzentren für mehrere Genossenschaften; 1969 wurden von der EDAG bereits 6 Rechenzentren betrieben, in Hamburg, Dortmund, Stuttgart, Frankfurt a.M., Nürnberg und Hannover[3]. Ein siebtes Gemeinschaftsrechenzentrum wurde im Juli 1970 in München eröffnet[4]. Andereseits unterstützt die EDAG auch den Einsatz der eigenen Anlagen einzelner Genossenschaften. Schließlich übernimmt die EDAG alle zentralen Aufgaben wie Verbindung mit Herstellfirmen von Datenverarbeitungsanlagen und Planung der Weiterentwicklung der EDV in der EDEKA-Gruppe (Datenfernverarbeitung)[5].

e) Zentrale Regionallager-Gesellschaften

Zur zentralen Durchführung der Regionallager-Pläne wurden

---

1) Vgl. o.V., Führungszahlen steigern die Wettbewerbskraft, in: EDEKA Handels-Rundschau Nr. 4a v. 15.4.1969, S. 10

2) Vgl. Osel, Werner, EDEKA: Auf vier Wegen zum Kunden, in: Handelsblatt Nr. 238 v. 11.12.67, S. 9

3) Vgl. o.V., Führungszahlen steigern die Wettbewerbskraft, a.a.O., S. 10

4) Vgl. o.V., Auch die Kleinen bleiben wichtig, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Dezember 1970, S. 24

5) Vgl. o.V., Führungszahlen steigern die Wettbewerbskraft, a.a.O., S. 10

im Bereich der COOP-Genossenschaften (funktionelle Betrachtung des Lebensmittelgroßhandels) entsprechende Zentralorganisationen errichtet. Die im Jahre 1969 gegründete "Gesellschaft für Gewerbe- und Industriebauten mbH" soll "im gesamten Bundesgebiet Regionallager errichten und diese an die Konsumgenossenschaften verpachten lassen"[1]. Die weiterhin gegründete "CO-OP Lagerbetriebs- und Produktionsgesellschaft mbH" soll "in jedem Regionalbereich den kaufmännischen Betrieb organisieren"[2].

f) Zentrale Warenhandelsgesellschaft

In einer Entwicklungskonzeption der Edeka-Gruppe aus der jüngsten Zeit wurde vorgesehen, auf örtlicher Großhandelsebene sogenannte EHG's (Edeka Handelsgesellschaften) als Gemeinschaftsgründung örtlicher Genossenschaften und einer Zentralgesellschaft zu errichten; zunächst nahmen zum 1.1.71 zehn solcher Gesellschaften ihre Tätigkeit auf[3]. Als spezielle Zentralorganisation zur Unterstützung der örtlichen Warenhandelsgesellschaft wurde die "Edeka Warenhandelsgesellschaft mbH" gegründet; die Beteiligung dieser Zentralgesellschaft an den örtlichen Warenhandelsgesellschaften soll sich auf "nominell 50 %"[4] belaufen.

---

1) Vgl. o.V., Rückblick und Ausblick der wirtschaftlichen Gruppen im Lebensmittelhandel, in: Nachrichten des Verbands des Lebensmittel-Einzelhandels e.V., Stuttgart v. Januar 1969, erhalten v. Archiv des E. Albrecht-Verlags, Gräfelfing, S. 2

2) Vgl. o.V., Pläne beim Konsum, in: Rationeller Handel v. Januar 1969, S. 26

3) Vgl. o.V., Zentrale und Genossenschaften starten im neuen Jahr EHG's, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 50 v. 11.12.70, S. 1

4) Quelle: o.V., Zwei neue Gesellschaften und mehr Umsatz bei weniger Betrieben, a.a.O., S. 6

II. Zusammenschlüsse von Zentralorganisationen

Weitere Zusammenschlüsse auf der Ebene des Zentralgroßhandels entstanden auf die Weise, daß bereits bestehende Zentralorganisationen im Lebensmittelgroßhandel zusammengeschlossen wurden. Da die bestehenden Zentralorganisationen selbst einen Zusammenschluß der örtlichen Großhandlungsfirmen darstellen, handelt es sich hier um "Zusammenschlüsse von Zusammenschlüssen". Bei der Beurteilung der Formen dieser Zusammenschlüsse müssen zwei Ebenen unterschieden werden. Einerseits ist die Ebene der Zentralorganisationen zu betrachten; zwischen ihnen sind die vielfältigen Zusammenschlußformen, wie: Kooperation, die Bildung von Konzernen und sonstigen verbundenen Unternehmen sowie Verschmelzung, möglich. Andererseits ist die Ebene der örtlichen Großhandlungen zu betrachten: für d i e s e sind Zentralorganisationen und auch fusionierte oder verbundene Zentralorganisationen in aller Regel kooperative Zusammenschlußformen.

Zusammenschlüsse von Zentralorganisationen sind größtenteils im Bereich der freiwilligen Ketten gebildet worden. Ende 1963 wurde von den Ketten EIKA und GROSSIA eine Interessen- und Werbegemeinschaft gegründet[1]. Im Jahre 1964 schlossen sich die Handelsketten Hanse und UTIl zur Hanse-Freiwillige Handelskette zusammen[2]. Zum 1.2.1970 verschmolz mit der Hanse weiter die Vorteil-Kette zur freiwilligen Handelskette "Hanse-Vorteil"[3]. In dieser Gruppe sind nun Lebensmittelgroßhandlungen mit einem Umsatzvolumen von 600 Mio DM zusammengeschlossen[4].

---

1) Vgl. Disch, Wolfgang K.A., Der Groß und Einzelhandel in der Bundesrepublik, a.a.O., S. 131

2) Vgl. Kuster, Reiner, Freiwillige Ketten in Deutschland, a.a.O., S. 9

3) Vgl. o.V., Hanse-Vorteil, in: Rationeller Handel v. Februar 1970, S. 25

4) Quelle: o.V., Das war 1970, a.a.O., S. 28

Ein bedeutender Zusammenschluß wurde von den Zentralorganisationen der Handelsketten IFA und VIVO, später auch der VEGE, gegründet. Zentralorganisationen dieser Ketten bestehen in vielen westeuropäischen Ländern. Zum 1. Februar 1967 fusionierten die Zentralorganisationen der IFA und VIVO in Holland; dadurch entstand im Bereiche der freiwilligen Ketten die größte Gruppe und die größte Zentralorganisation in Holland[1], als Umsatzvolumen der Gruppe auf Einzelhandelsebene wurde 510 Mio hfl (etwa 561 Mio DM) genannt[2].

Zum 30. September 1968 wurde in der BRD die "Zentrale Handelsgesellschaft für Einkauf und Vertrieb mbH & Co. KG", Frankfurt (ZHG) gegründet[3]. Gesellschafter dieser Zusammenschlußfirma waren die Fachring Handelskontor GmbH (Zentralorganisation der IFA/Fachring-Großhändler), die VIVO-Handelsgesellschaft mbH & Co.,KG sowie die Großhandelsunternehmen beider Ketten[4]. In dieser Gesellschaft sollen die zentralen Einrichtungen der beteiligten Handels-Ketten zusammengefaßt werden und die bisher getrennt arbeitenden Zentralorganisationen "aufgehen"[5]. Zu den zentralen Funktionen gehören insbesondere der Einkauf, Marketing und Vertrieb sowie die Datenverarbeitung: durch die Zusammenfassung soll Doppelarbeit vermieden werden.

Zum 1. Juli 1969 schlossen sich auch die 35 VEGE-Großhandlungen, die zur "VEGE-Handelsgesellschaft" zusammenge-

---

1) Vgl. o.V., VIVO-IFA-Ehe in Holland, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 4 v. 26.1.1967, S. 1

2) Quelle: o.V., Fusion in Holland: VIVO und IFA, in: Handelsblatt Nr.21 v. 30.1.1967, S. 9

3) Vgl. o.V., Fusion IFA-VIVO, in: Rationeller Handel v. Oktober 1968, S. 28

4) Vgl. o.V., IFA und VIVO haben fusioniert, in: Handelsblatt Nr. 193 v. 7.10.1968, S. 13

5) Vgl. o.V., IFA und VIVO gemeinsam, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 14 v. 5.4.1968, S. 1

schlossen sind, der ZHG an[1]. Auch hier werden aus Rationalisierungsgründen die zentralen Funktionen der Handelskette, wie der Einkauf, auf die ZHG übertragen. Die Bildung einer vereinigten Bundeszentrale für die Zentralorganisationen der Ketten ist geplant. Die Zentrale Handelsgesellschaft soll durch die gemeinschaftlich erreichte hohe Kapitalausstattung neben der rationellen Durchführung der genannten zentralen Funktionen insbesondere einen hohen Beratungsservice erbringen und so zu einer "modernen Dienstleistungsorganisation"[2] werden. Insgesamt waren in der ZHG 1969: 120 Lebensmittel-Großhandlungen mit einem Umsatzvolumen von etwa 3 Mrd. DM zusammengeschlossen; die ZHG-Gruppe stellt die größte Handelsketten-Gruppe der BRD dar[3]. Das Kapital der ZHG wurde inzwischen von 1,6 Mio DM auf 4 Mio DM erhöht, dabei wurde eine Neuordnung der Kapitalgeber-Seite vorgenommen; während früher die Zentralgesellschaften der drei Handelsketten als Gesellschafter auftraten, sind nun die zusammengeschlossenen örtlichen Großhändler direkt an der ZHG mit Einlagen in Höhe von 40.000.- DM beteiligt[4].

Der Beitritt weiterer Kettenzentralen zur ZHG wird für möglich gehalten[5]. Diesbezügliche Gespräche der ZHG mit der A&O-Kettenzentrale wurden von der ZHG bestätigt[6]. Im Falle eines Beitritts dieser weiteren Handelskette würde

---

1) Vgl. o.V., Zentrale Handelsgesellschaft wird zum Dreierbund erweitert, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 13 v. 28.3.1969, S. 1

2) Vgl. o.V., Zentrale Handelsgesellschaft wird zum Dreierbund erweitert, a.a.O., S. 1

3) Vgl. o.V., ZHG-Kapital auf vier Mio erhöht, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 48 v. 27.11.70, S. 1

4) Vgl. o.V., Zentrale Handelsgesellschaft wird zum Dreierbund erweitert, a.a.O., S. 1

5) Vgl. o.V., ZHG, in: Lebensmittelgroßhandlung Nr. 914 v. 6.4.1969, S. 6

6) Vgl. o.V., IFA, VIVO und VEGE zusammen: Kooperation der Kooperateure, in: Handelsblatt Nr. 85 v. 5.5.69, S. 15

die Größenordnung der ZHG an die der EDEKA heranreichen[1]. Im Jahre 1970 wurde auch in Österreich von den Ketten IFA und A&O eine "Zentralgesellschaft für Einkauf und Vertrieb (ZEV)" gegründet[2].

Zum 1.1.1968 schlossen sich die Zentralorganisationen der Ketten CENTRA und AFU zur Verfolgung einer gemeinsamen Einkaufspolitik und zur gemeinsamen Erbringung von Service-Leistungen zusammen[3]. Im Rahmen dieses Zusammenschlusses erbrachten die Zentralorganisationen wechselseitig Beteiligungen in der Höhe der Beteiligung eines einzelnen Großhändlers[4]. Anfang 1969 schlossen sich 72 Großhandlungen der CENTRA, UNION, TIP, AFU sowie einige ungebundene Großhandlungen[5] der bisher bei der CENTRA bestehenden "Handelsketten-Handels GmbH & Co KG (HKG)", Köln an; die Bundeszentralen der CENTRA, UNION und TIP wurden zum 1.1.1970 "zusammengelegt"[6]. Die 80 Großhandlungen dieses neuen Zusammenschlusses repräsentieren einen Umsatz von zusammengerechnet 1,2 Mrd DM; die HKG selbst erwartet für 1970 einen Umsatz von 300 Mio DM[7].

Zusammenschlüsse zwischen Zentralorganisationen sind auch aus dem Süßwaren-Spezialgroßhandel bekannt. So vermerkte Troendlin 1967, daß der Schokoring dabei sei, sich mit der Sügro (INTERCHOC) zusammenzuschließen[8]. Im Jahre 1970

---

1) Vgl. o.V., IFA, VIVO und VEGE zusammen: Kooperation der Kooperateure, a.a.O., S. 15

2) Vgl. o.V., Die SPAR im Kreis der Wettbewerber, in: Der Neue Weg v. Dezember 1967, S. 12-13, S. 13

3) Vgl. o.V., Ketten-Karussell, in: Rationeller Handel v. April 1968, S. 25

4) Vgl. Ebd., S. 25

5) Vgl. o.V., Straffung im Verbund, in: Lebensmittel-Zeitung v. 9.10.1969, S. 4

6) Vgl. o.V., Drei Handelsketten kooperieren, a.a.O., S. 12

7) Quelle: GK-Großeinkauf jetzt bei HKG, in: Lebensmittel-Zeitung v. 10.8.70, S. 3

8) Vgl. Troendlin, Alfred, Eine Branche, die sich zu helfen wußte, a.a.O., S. 12

haben die Süßwaren-Einkaufskontore GdS, Stuttgart, und GES, Nürnberg, fusioniert[1].

Ein Zusammenschluß von Zentralorganisationen ist auch innerhalb einer Gruppe (EDEKA) erfolgt, hier wurden 1969 die EDEKA-Zentrale und die EDEKA-Import fusioniert[2]. Mit diesem Zusammenschluß soll eine "noch engere Koordinierung der Geschäftspolitik der Warenzentralen geschaffen und eine elastischere Anpassung an die sich 'immer schneller wandelnden' Marktverhältnisse"[3] ermöglicht werden. Im Gegensatz zu den bisher betrachteten Zusammenschlußformen handelt es sich hier lediglich um einen inner-organisatorischen Zusammenschluß von Zentralorganisationen einer einzigen Genossenschaftsgruppe.

C. ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN AUF DER EBENE INTERNATIONALEN ZENTRALGROSSHANDELS

Auf der Ebene des internationalen Zentralgroßhandels wurde in neuerer Zeit eine Reihe von bedeutenden Zusammenschlußformen des Lebensmittelgroßhandels gegründet. So haben sich im Jahre 1961 die bereits erwähnten, in der GDE zusammengeschlossenen Einkaufskontore aus der Bundesrepublik mit anderen Einkaufskontor-Spitzenorganisationen aus drei EWG- und fünf Efta-Ländern in der "EUFODA" zusammengeschlossen[4]. Zu den Aufgaben der EUFODA gehört die internationale Lieferanten- und Kreditvermittlung; im Jahre 1970 waren in der EUFODA siebzehn Einkaufskontore

---

1) Vgl. o.V., Wohin der Süßwarengroßhandel steuert, in: Handelsblatt Nr. 200 v. 19.10.1970, S. 10

2) Vgl. o.V., Zwischenbilanz, in: Rationeller Handel v. Oktober 1969, S. 31

3) Vgl. Ebd., S. 31

4) Vgl. o.V., EUFODA - Schlüssel zum europäischen Markt, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 640 v. 12.3.1964, S. 12

zusammengeschlossen mit einem Gesamtumsatz von etwa 5 Mrd. DM[1].

In funktionaler Betrachtungsweise des Lebensmittelgroßhandels sind hier weiter auch die Konsumgenossenschaften (COOP) zu betrachten. Hier besteht schon seit 1956 als Hilfsausschuß des IGB (Internationaler Genossenschaftsbund) der GGA (Genossenschaftlicher Großeinkaufs-Ausschuß)[2]. Von grundlegender Bedeutung für die praktische Zusammenarbeit der nationalen Zentralorganisationen war eine 1965 beschlossene Resolution zur internationalen Einkaufskoordinierung[3]. Die Einkaufskoordinierung konzentriert sich insbesondere auf die gemeinsame Ausnutzung überseeischer Einkaufskontore (z.B. in Sidney, New York, San Franzisko und Santos) und die Schaffung europäischer Marken und Verpackungs-Designs (z.B. Cirkel-Kaffee/-Tee, Rainbow-Konserven)[4].

Im Rahmen der EWG schlossen sich zusätzlich 1962 die konsumgenossenschaftlichen Zentralorganisationen der EWG-Länder zur EURO-COOP zusammen[5]. Zu den Aufgaben dieser Organisation gehören einerseits Aufgaben gemeinsamer Interessenvertretung in der EWG, andererseits die Förderung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit speziell unter den COOP-Zentralorganisationen der EWG-Länder. Ende 1970 wurde weiterhin in London die "Inter-COOP" (Internationale Organisation für konsumgenossenschaftliche Absatzwirtschaft Inter-COOP) gegründet; Mitglieder sind konsumgenossenschaftliche Zentralorganisationen aus 28 Ländern, u.a. Israel,

---

1) Quelle: o.V., Neue Aufgaben der EUFODA, in: Lebensmittel-Zeitung v. 5.6.70, S. 7

2) Vgl. o.V., Konsum-Genossenschaften auf Europa-Kurs, in: Der Volkswirt Nr. 50 v. 15.12.67, (Beiheft), S. 19-23, S. 22

3) Vgl. Ebd., S. 22

4) Vgl. Ebd., S. 22

5) Vgl. Ebd., S. 23

Kanada und den osteuropäischen Ländern[1].

Weitere internationale Zusammenschlüsse sind von den Zentralorganisationen der Genossenschaftsgruppen des Lebensmitteleinzelhandels gegründet worden. Diese Zentralorganisationen waren auf internationaler Ebene bereits seit etwa 40 Jahren in Kommission II der IVLD (Internationale Vereinigung der Verbände von Lebensmittelde-taillisten) gemeinsam vertreten. Hier wurde 1963 zur Intensivierung der internationalen Zusammenarbeit die UGEL (Union der genossenschaftlichen Einkaufsorganisationen für Lebensmittel) von den Zentralorganisationen der Einkaufsgenossenschaften der EWG-Länder (in der BRD: EDEKA, REWE) sowie von befreundeten Organisationen aus den sonstigen westeuropäischen Ländern gegründet[2]. Die Tätigkeiten der UGEL erstrecken sich auf die Interessenvertretung der Mitglieder in der EWG sowie auf gemeinsame Studien und auf Erfahrungsaustausch über wirtschaftsrechtliche Fragen oder über Sachprobleme der angeschlossenem Zentralgroßhandlungen, Großhandelsgenossenschaften und Einzelhandelskaufleute.

Zur praktischen Durchführung des internationalen Warengeschäfts wurden einige Jahre darauf weitere internationale Zentralgesellschaften gegründet. Hier seien zunächst diejenigen Zusammenschlüsse betrachtet, bei denen in der BRD die EDEKA beteiligt ist. Im Jahre 1964 wurde die "Intereinkauf" gegründet, die 1967 durch die "EUCO" abgelöst wurde[3]. Die Aufgabengebiete der EUCO umfassen insbesondere den Zentraleinkauf (Importagentur zur Vermittlung von

---

1) Vgl. o.V., Inter-Coop in London gegründet, in: Lebensmittel-Zeitung v. 23.10.70, S. 5

2) Vgl. Diederichs, Erich H., Probleme und Zielsetzungen der internationalen Zusammenarbeit der Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 1965, S. 204-224, S. 208

3) Vgl. Deutsch, Paul, Die Betriebsformen des Einzelhandels, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1968, S. 88

Warenangeboten, Zentralabkommen mit Herstellerfirmen), aber auch die Entwicklung und Verbreitung internationaler Handelsmarken (EUCO, DELTA) oder gemeinsame Werbemaßnahmen unter dem EUCO-Zeichen (Kennzeichnung der Ladengeschäfte u.a.). Im Jahre 1967 waren in der EUCO neben der EDEKA 16 weitere Zentralorganisationen aus 12 Ländern zusammengeschlossen[1)], das Umsatzvolumen der Genossenschaftsgroßhandlungen belief sich 1967 zusammengerechnet auf 10 Mrd. DM[2)].

Weiterhin hat die Edeka im Mai 1966 eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem Verband der amerikanischen Einkaufsgenossenschaften (CFDA), der größten einkaufsgenossenschaftlichen Zentralorganisation in der USA, vereinbart[3)]. Zur Kooperation mit der österreichischen ADEG-Genossenschaftsgruppe wurde von dem Edeka-Verband,der ADEG-Zentrale und dreizehn ADEG-Genossenschaften die "ADEG Betreuungsvereinigung e.V." gegründet[4)].

Schließlich seien hier diejenigen internationalen Zusammenschlüsse im Warengeschäft genannt, an denen in der BRD die REWE beteiligt ist. Zunächst wurde von der REWE mit anderen europäischen Zentralorganisationen von Einkaufsgenossenschaften die EA (Europäische Arbeitsgemeinschaft) gegründet. Diese Zusammenarbeit erfolgte seit 1963 durch gegenseitigen Erwerb der Mitgliedschaft unter den Zentralorganisationen[5)]. Im Zuge der Erweiterungen dieses

---

1) Quelle: Edeka-Zentrale (Hrsg.), Daten und Fakten der Edeka-Gruppe, a.a.O., o. S.

2) Quelle: Deutsch, Paul, Die Betriebsformen des Einzelhandels, a.a.O., S. 88

3) Vgl. o.V., Internationale Zusammenarbeit genossenschaftlicher Einkaufszusammenschlüsse, in: Blätter für Genossenschaftswesen Nr. 13/1966, S. 194 f., S. 195

4) Vgl. Ebd., S. 195

5) Vgl. o.V., EUROGROUP, Pressemitteilung v. 22.10.68, erhalten v. E. Albrecht Verlag, Gräfelfing

Zusammenschlusses unter dem EUROGROUP-Zeichen wurde in Paris die internationale Firma EUROGROUP geschaffen[1]. Die Tätigkeitsgebiete der EUROGROUP erstrecken sich ähnlich wie bei der EUCO auf internationalen Einkauf (Gemeinsamer Import, Schaffung eines "Netzes gemeinsamer Vertragslieferanten"[2]) sowie auf die Förderung internationaler Eigenmarken(EUCO), auf Erfahrungsaustausch und auf gemeinsame Werbeaktionen (auch Kennzeichnung der Ladengeschäfte). Die EUROGROUP umfaßte 1968 neben der REWE 5 westeuropäische Zentralorganisationen von Einkaufsgenossenschaften; die Großhandlungen erzielten 1967 zusammengerechnet einen Umsatz von 4,3 Mrd. DM[3].

Im Jahre 1965 schlossen sich auch die Zentralgroßhandlungen der Bäckergenossenschaften (BÄKO) auf internationaler Ebene, in der "BÄKO-Europa", zusammen[4].

Auch im Bereich der freiwilligen Handelsketten, die bereits seit längerer Zeit bedeutende internationale Zentralorganisationen unterhalten, ist es zur Bildung neuer, zusätzlicher Zentralorganisationen auf internationaler Ebene gekommen. So wurde im Rahmen der internationalen VéGÉ-Organisation die "Interdis" gegründet, die "in allen betriebswichtigen Bereichen der internationalen Distribution den heutigen verschiedenen Handelsformen theoretisch und praktisch unter die Arme greifen will"[5]. Zu dieser neuen

---

1) Vgl. o.V., Stärkere Einkaufskonzentration bei der Rewe, in: Rationeller Handel v. Mai 1967, S. 29

2) Vgl. o.V., Eurogroup schafft Lieferantennetz, in: Rationeller Handel v. November 1968, S. 37

3) Quelle: Rewe-Dortmund (Hrsg.), Jahres- und Geschäftsbericht 1967

4) Vgl. o.V., Bäckergenossenschaft auf europäischer Basis, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 703 v. 18.3.65, S. 16

5) o.V., "Intercash" - neue Aktivität der VéGé. Weitreichende Pläne für neue Handelsformen, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Februar 1971, S. 8

Zentralorganisation gehört unter anderem eine Abteilung zur Förderung des Cash and Carry-Großhandels ("Intercash") sowie eine Abteilung zur Förderung von Supermärkten und Discount-Betrieben ("Codisma")[1].

3. Abschnitt

TEILBEREICHE DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK, DIE NEUE ZUSAMMENSCHLÜSSE ERFORDERN

Hier nun seien die beachtlichen neueren Zusammenschlußformen auf die unternehmungspolitischen Motive bei ihrer Bildung untersucht. Zusammenschlüsse werden wohl kaum als Selbstzweck gebildet; ihre Bildung dient dazu, durch gemeinsame Funktionserfüllung verbesserte Voraussetzungen zur Verwirklichung der modernen Unternehmungspolitik zu schaffen.

A. TEILBEREICHE DER UNTERNEHMUNGSPOLITIK

Zu Beginn der weiteren Untersuchungen sei kurz darauf eingegangen, auf welche Weise die Bereiche der Unternehmungspolitik eingeteilt werden. Von grundlegender Bedeutung für alle weiteren Bereiche der Unternehmungspolitik sind die Entscheidungen der Unternehmungsleitungen zur Gestaltung des Leistungsprogramms. Gerade die neuen Zusammenschlußformen im Lebensmittelgroßhandel sind zu einem großen Teil Ausdruck dafür, daß auch der Großhandel erhebliche Bemühungen zur Ausdehnung des Leistungsprogramms (Diversifizierung) unternimmt. Auf Grund der besonderen Wichtigkeit der Diversifizierung in der modernen Unternehmungspolitik des Lebensmittelgroßhandels wird in den folgenden Betrachtungen als erster Teilbereich die

---

1) o.V., "Intercash" - neue Aktivität der VeGe, Weitreichende Pläne für neue Handelsformen, a.a.O., S. 8

Gestaltung des Leistungsprogramms untersucht.

Anschließend an die Diversifizierung sind diejenigen Teilbereiche der Unternehmungspolitik zu untersuchen, die sich mit der optimalen Verwirklichung des gewählten Leistungsprogramms befassen. Hierbei möchte sich der Verfasser der grundlegenden Einteilung Sandigs in Außenpolitik (Marktpolitik) und innerbetriebliche Unternehmungspolitik (Betriebspolitik) anschließen[1]. Innerhalb der innerbetrieblichen Unternehmungspolitik stellt Sandig einen Bereich der "Organisationspolitik"[2] dar, welcher sich insbesondere mit der grundlegenden Organisation der Unternehmungsführung befaßt. Nach Ansicht des Verfassers gehört zur Organisation der Unternehmungsführung in diesem Sinne auch der Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung, soweit diese nicht nur Routinearbeiten des Rechnungswesens erledigt, sondern als Hilfsmittel der Unternehmungsführung dient. Damit soll die "Personenbezogenheit" der Unternehmungsführung nicht aufgehoben, sondern eher fundiert werden.

In allen Veröffentlichungen zu den neueren Zusammenschlüssen im Lebensmittelgroßhandel wird die Heranziehung des "Professional Management" und der elektronischen Datenverarbeitung als wichtige Zielsetzung der modernen Unternehmungspolitik angeführt. Nach Ansicht des Verfassers wird damit gerade jener von Sandig als "Organisationspolitik" dargestellte Bereich der Unternehmungspolitik angesprochen. Der Verfasser stellt daher die Führungsorganisation gesondert als ersten Bereich der Unternehmungspolitik bei der Verwirklichung des Leistungsprogramms dar. Anschließend sind die Marktpolitik der Unternehmung sowie die innerbetriebliche Unternehmungspolitik außer

---

1) Vgl. Sandig, Curt, Unternehmungspolitik, a.a.O., Sp.5555
2) Vgl. Ebd., Sp. 5567

der Führungsorganisation zu untersuchen.

Die Betriebsgröße und ihr Wachstum gehören ebenfalls zu den grundlegenden Objektbereichen der modernen Unternehmungspolitik. Auch viele der neueren Zusammenschlußformen im Lebensmittelgroßhandel zeigen das Bestreben der beteiligten Unternehmer, gemeinsam eine ausreichende Betriebsgröße zu erreichen. Die Gestaltung der Betriebsgröße kann jedoch in absatzwirtschaftlichen Betrachtungen nicht allein unter innerbetrieblichen Gesichtspunkten gesehen werden, sondern muß ebenso die Außenwirkungen der Betriebsgröße berücksichtigen. Die Gestaltung der Betriebsgröße läßt sich somit weder ausschließlich der innerbetrieblichen Unternehmungspolitik noch allein der Marktpolitik der Unternehmung zuordnen. Daher wird der Aufstieg in ausreichende Betriebsgrößen abschließend als gesonderter Objektbereich der Unternehmungspolitik untersucht.

B. GESTALTUNG DES LEISTUNGSPROGRAMMS

I. Erweiterung des Leistungsprogramms durch Diversifizierung

a) Notwendigkeit der Diversifizierung im Lebensmittelgroßhandel

Eine Vielzahl der Unternehmungen des Lebensmittelgroßhandels beabsichtigt seit der Aufnahme des Cash and Carry-Geschäfts eine umfangreiche Erweiterung des Leistungsprogramms durch Diversifizierung. Diversifizierung wird nach Bartels wie folgt definiert: "Unter Diversifizierung wird die Verfolgung einer Politik der gezielten Ausweitung des Leistungsprogramms einer Unternehmung zur qualifizierten Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit

verstanden"[1]. Charakteristisch für eine Politik der Diversifizierung ist die Erweiterung des Leistungsprogramms auf eine solche Weise, daß das Unternehmen "in neue Betätigungsfelder eindringt"[2]. Sicherlich wird sich diese Erweiterung des Leistungsprogramms nur auf solche Bereiche erstrecken, für die das diversifizierende Unternehmen ausreichende Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt; Nieschlag spricht hier von einem "gemeinsamen Nenner"[3] der Bereiche des Leistungsprogramms. Prinzipiell jedoch muß es sich bei der Diversifizierung um eine Erweiterung des Leistungsprogramms durch Hinzunahme für das Unternehmen neuartiger Leistungsbereiche handeln, nicht nur um Ausweitung vorhandener Leistungsbereiche.

Für eine Reihe von Lebensmittelgroßhandlungen, die von Gross sog. "Systemgroßhandlungen", besteht eine besondere Notwendigkeit, die Erweiterung des Leistungsprogramms gerade durch Diversifizierung zu betreiben[4]. Für diese Großhandlungen sind die Möglichkeiten einer räumlichen Ausdehnung des Absatzes mit Rücksicht auf die angrenzenden Partner des Unternehmungsverbundes begrenzt, wie Gross in seinem Beitrag darstellt[5]. Eine Ausdehnung der Absatzleistung läßt sich daher nur durch vollständige Ausschöpfung des gegebenen Absatzgebietes erreichen (Implosion).

Nach Ansicht des Verfassers sind die Möglichkeiten zur Erweiterung des Leistungsprogramms für Systemgroßhandlungen im traditionellen Leistungsbereich auf mehrfache

---

1) Bartels, Gerhard, Diversifizierung. Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1966, S. 20

2) Nieschlag, Robert, Der moderne Unternehmungsverbund, a.a.O., S. 13

3) Ebd., S. 13

4) Vgl. Gross, Herbert, Warum diversifizieren Lebensmittelgroßhändler?, in: Beratungsbrief der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft vom 21.3.69, S. 13 f.

5) Vgl. Ebd., S. 14

Weise begrenzt. Hierzu erscheint es als notwendig, einmal sämtliche Möglichkeiten einer Erweiterung des Leistungsprogramms zu betrachten. Grundsätzlich kann das Leistungsprogramm der Unternehmung auf mengenmäßige Weise (Expansion) sowie auf artmäßige Weise (Diversifizierung) erweitert werden[1]. Nach Bartels kann eine Unternehmung die Erweiterung des Leistungsprogramms auf mehreren Stufen betreiben: Nach Intensivierung und Extensivierung des Leistungsprogramms in den vorhandenen Leistungsbereichen kann eine weitere Ausdehnung der Absatzleistung nur durch Diversifizierung als Hinzunahme neuer Leistungsbereiche erfolgen[2]. Die Intensivierung der Absatzleistung erfolgt durch Steigerung der Absatzmenge je Abnehmer und/oder Erhöhung der Abnehmerzahl im Absatzgebiet, die Extensivierung durch eine Erweiterung des Absatzgebietes[3].

Daß sich für Systemgroßhandlungen eine Extensivierung der Absatzleistung verbieten kann, wurde bereits von Gross dargestellt. Aber auch das sicherlich anzutreffende Streben der Systemgroßhandlungen nach einer Intensivierung des traditionellen Absatzes durch Erhöhung der Absatzleistung je Abnehmer ist durch die Aufnahmefähigkeit der traditionellen Abnehmer begrenzt. Ebenso ist eine Intensivierung durch Erhöhung der Abnehmerzahl im Absatzgebiet nur noch in begrenztem Maße möglich. Da die Erweiterung des Leistungsprogramms durch Extensivierung und Intensivierung in den traditionellen Leistungsbereichen nur begrenzt möglich ist, können Systemgroßhandlungen ihr Leistungsprogramm darüberhinaus nur durch Hinzunahme zusätzlicher Bereiche - durch Diversifizierung - erweitern.

---

1) Vgl. Heinen, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 127

2) Vgl. Bartels, Gerhard, Diversifizierung, a.a.O., S. 62 ff

3) Vgl. Ebd., S. 62 ff

Die Unternehmungen des Lebensmittelgroßhandels, insbesondere jene des Sortimentsgroßhandels, haben in einer überwiegenden Mehrzahl Diversifizierungsmöglichkeiten aufgegriffen. Über den traditionellen Bereich des reinen Zustell- und Systemkundengeschäfts hinaus haben sie ihr Leistungsprogramm bereits um mehrere, erfolgversprechende Geschäftsbereiche erweitert. Gerade aus diesen neueren Geschäftsbereichen haben sich starke Impulse zur Bildung neuer Zusammenschlüsse ergeben. Bei der Untersuchung der neuen Geschäftsbereiche sei als Einteilungs-Kriterium die Wirtschaftsstufe verwendet, auf die sich die neuen Geschäftsbereiche beziehen; es sind demnach horizontale und vertikale Diversifikation zu unterscheiden.

b) Horizontale Diversifizierung

1. Cash and Carry-Geschäft

Eine erste, erfolgreiche Erweiterung des Leistungsprogramms konnten Lebensmittelgroßhandlungen durch die Aufnahme des Cash and Carry-Geschäfts erreichen. Beginnend mit der Gründung des Ratio-Großmarktes Bochum durch die Lebensmittelgroßhandlung Terfloth & Snoek 1957[1] konnten allerorts gegründete Cash and Carry-Betriebe stürmische Umsatzerfolge erzielen. So bestanden am ersten September 1969: 699 Cash and Carry-Betriebe, die einen Umsatz von mehr als 8 Mrd. DM erzielten[2]. Die Aufnahme des Cash and Carry-Geschäfts erfolgte dabei in starkem Maße als Diversifizierungsmaßnahme von Lebensmittelgroßhandlungen, die seit früher im traditionellen Zustell- bzw. Systemkundengeschäft tätig sind. So wurden z.B. im Bereich der

1) Vgl. Priess, Friedrich, Investitionen und Expansionen im Handel, RGH-Verlag, Köln, 1965, S. 31

2) Quelle: Hohlweck, Hubert, Weniger Cash and Carry-Betriebe und mehr Verkaufsfläche als früher, in: Cash and Carry, Nr. 10 v. Oktober 1969, S. 5-12, S. 5

115 örtlichen Edekagenossenschaften 70 Cash and Carry-Lager betrieben (1969)[1], im Bereich der 39 Großhandlungen der Handelskette A & O 36 Cash and Carry-Lager[2].

Die Aufnahme des Cash and Carry-Geschäfts wird hier als horizontale Diversifizierung dargestellt, was die Großhandelseigenschaft der Cash and Carry-Betriebe voraussetzt. Um die Großhandelseigenschaft zu untersuchen, sei im folgenden kurz auf charakteristische Wesensmerkmale des Begriffs der "Cash & Carry-Betriebe" eingegangen.

Cash and Carry-Betriebe werden häufig als Selbstbedienungsgroßhandlungen bezeichnet. In dieser Formulierung zeigt sich eine fruchtbare Betrachtungsweise der Cash and Carry-Betriebe: als Großhandlungen mit einer bestimmten Funktionsveränderung gegenüber dem traditionellen Zustell- und Systemkunden-Großhandel. Auffällig ist hier zunächst der Wegfall der Kreditierung und die Verlagerung der "Raumüberbrückung" auf die Abnehmer, wie dies im Begriff "Cash and Carry" zum Ausdruck kommt. Gewisse Funktionen jedoch, insbesondere die Sortimentsfunktion, werden gegenüber dem traditionellen Großhandel in wesentlich stärkerem Maße übernommen; so führt ein Cash and Carry-Betrieb im Durchschnitt die doppelte Artikelzahl wie eine Zustellgroßhandlung. Als reine Lebensmittelgroßhandlungen können Cash and Carry-Betriebe kaum mehr angesprochen werden; so etwa führten beispielsweise die neun Cash and Carry-Betriebe der C & C-Großmarkt München 1967 bereits 40 % "Non Foods"[3]. Insofern können Cash and Carry-Betriebe als "Großhandel vieler Branchen unter einem Dach"[4] bezeichnet werden.

---

1) Quelle: Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.), Report 1970/71, Band I, a.a.O., S. 215

2) Quelle: Ebd., S. 207

3) Quelle: o.V., C & C-Großmarkt München, a.a.O., S. 57

4) Hiersemann, Walter, Rechtsprobleme um C+C-Betriebe, a.a.O., S. 33

Zur Untersuchung der Großhandelseigenschaft der Cash and Carry-Betriebe können mehrere Kriterien herangezogen werden, wie: Abnehmerart, Bedarfsarten der Abnehmer, durchschnittliche Warenmenge bei Umsatzakten auf der Verkaufs- wie Einkaufsseite und das Verkaufspreisniveau. Der Begriff "Cash and Carry" selbst hat eine Verwässerung erfahren, da auch Einzelhandelsbetriebe diese Bezeichnung als "Werbeargument" führen. In Fachkreisen jedoch hat sich weitgehend durchgesetzt, Cash and Carry-Betriebe als Großhandlungen anzusehen, da sie im Rahmen der üblichen Kontrollmaßnahmen nur an Wiederverkäufer und sonstige gewerbliche Verwender absetzen. Daher wird auch häufig von "Cash and Carry-Großhandel" gesprochen. Cash and Carry-Läger, die bewußt auch Letztverbrauchern Zugang gewähren, werden als "unechte" Cash and Carry-Betriebe betrachtet[1]. Somit sind Cash and Carry-Betriebe unter Bezugnahme auf ihre gewerblichen Abnehmer sicherlich als Großhandlungen anzusehen.

Selbst unter der Voraussetzung der strengen Beschränkung eines Cash and Carry-Betriebes auf diese Abnehmer, ist jedoch noch darauf einzugehen, welche Bedarfsarten die gewerblichen Abnehmer im Cash and Carry-Betrieb decken. Hierbei kann man den Fremdbedarf und Eigenbedarf der Gewerbetreibenden, bei letzterem sowohl den betrieblichen als auch den privaten Eigenbedarf aufzählen. Derjenige Teil des Umsatzes, der von Cash and Carry-Betrieben für den privaten Eigenbedarf der Abnehmer abgesetzt wird, kann wohl als Einzelhandelsumsatz betrachtet werden. Insofern stellen auch streng geführte Cash and Carry-Betriebe nicht ausschließlich Großhandlungen dar, sie können als "Mischformen von Groß- und Einzelhandel"[2] betrachtet werden.

---

1) Vgl. Troendlin, Alfred, Welcher Umsatz erwartet den neuen Cash and Carry-Betrieb, in: Cash and Carry Nr. 6 vom Juni 1967, S. 3-18, S. 3

2) Vgl. Hiersemann, Walter, Rechtsprobleme um C+C-Betriebe, a.a.O., S. 35

Die Einzelhandelsumsätze durch den privaten Eigenbedarf stellen jedoch nur einen Randbereich der Großhandelstätigkeit dar; insgesamt sei die Aufnahme des Cash and Carry-Geschäfts als Diversifizierung auf der Großhandelsstufe betrachtet.

Im folgenden seien nun die exogenen Faktoren untersucht, die eine erfolgreiche Diversifizierung im Cash and Carry-Geschäft ermöglicht haben und weiterhin bestimmen, wobei auch gewisse Veränderungstendenzen aufgezeigt werden können. Für das erhebliche Absatzpotential im Cash and Carry-Geschäft lassen sich sicherlich vielfältige Ursachen aufzeigen, die in komplexhafter Weise zusammenwirken. Demgegenüber kann es hier nur darum gehen, die wichtigsten, aber charakteristischen Faktoren des Absatzpotentials im Cash and Carry-Geschäft aufzuzeigen. Hierzu sei das Absatzpotential der Cash and Carry-Betriebe in den einzelnen Abnehmerkreisen betrachtet. Für das Abnehmerpotential der Cash and Carry-Betriebe sei zunächst der Kreis der Einzelhandlungen genannt, hierbei insbesondere die Lebensmittel-Einzelhandlungen.

Bei Lebensmittelgroßhandlungen, die außer dem Cash and Carry-Geschäft noch das Zustellgeschäft betreiben, können bei den Einzelhandelsabnehmern des Cash and Carry-Betriebes Mitglieder der Systemgroßhandlung und Nichtmitglieder unterschieden werden. Hier sind Cash and Carry-Betriebe von der Gründung her insbesondere auf Nichtmitglieder ausgerichtet. Dadurch können Lebensmittelgroßhandlungen im Rahmen ihres Cash and Carry-Betriebes solche Lebensmitteleinzelhändler ansprechen, die sie in ihrem Systemkundengeschäft nicht aufgenommen oder selektiert haben[1)], sowie solche Lebensmitteleinzelhandlungen, die bei einer

1) Vgl. Nieschlag, Robert, Der Weg der freiwilligen Ketten, a.a.O., S. 9

anderen Systemgroßhandlung Mitglied geworden sind. Auch für Mitglieder einer Systemgroßhandlung ist der Einkauf in einem Cash and Carry-Betrieb in bestimmten Fällen von Vorteil: Es sind dies zum einen Mitglieder, bei deren geringer Betriebsgröße eine Zustellung allgemein unwirtschaftlich wäre. Zum anderen sind es solche Mitglieds-Einzelhandlungen, deren Betriebsgröße wohl im allgemeinen die Zustellung durch die Großhandlungen erfordert. Die Selbstabholung ist jedoch in den Fällen von Vorteil, bei denen die Systemgroßhandlung gewisse, nur speziell für den betreffenden Einzelhändler wichtige Artikel nicht führt oder von der Systemgroßhandlung geführte Artikel vorübergehend "ausgegangen" sind. Auf Grund dieser Ergänzungsfunktionen eines Cash and Carry-Betriebes für Mitgliedseinzelhändler setzen Lebensmittelgroßhandlungen, die sowohl das Cash and Carry-Geschäft als auch das System-kunden-Geschäft betreiben, auch an ihre eigenen System-kunden ab. So etwa tätigen die erwähnten Cash and Carry-Betriebe der EDEKA nach ihrem Betriebsvergleich den Absatz an Lebensmitteleinzelhandlungen zur Hälfte mit eigenen Genossenschaftsmitgliedern[1].

Der Anteil am Gesamtumsatz, der in Cash and Carry-Betrieben mit Lebensmitteleinzelhandlungen erzielt wird, ist durchaus von Betrieb zu Betrieb verschieden. Die am Betriebsvergleich des VDN (Verband des Deutschen Nahrungsmittelgroßhandels) teilnehmenden Cash and Carry-Betriebe tätigten durchschnittlich 28 % ihres Absatzes mit Lebensmittelgeschäften[2]. Die Cash and Carry-Betriebe der EDEKA betätigten im Durchschnitt 40 % ihres Absatzes mit Lebens-

---

1) Quelle: o.V., Edeka legte Betriebsvergleich ihrer Cash and Carry-Lager vor, in: Cash and Carry v. Mai 1967, S. 16-18, S. 18

2) Quelle: Meyer-Papenbrock, Walter, Der Cash and Carry-Großhandel aus der Sicht des Betriebsvergleichs, a.a.O., S. 8

mitteleinzelhandlungen[1]. Der Umsatz des erwähnten Cash and Carry-Betriebes der Ratio entfällt in besonders hohem Maße, vermutlich zu 70 %[2], auf Lebensmittel-Einzelhandlungen. Im Zeitvergleich jedoch ist festzustellen, daß der Umsatzanteil des Lebensmitteleinzelhandels in Cash and Carry-Betrieben einem ständigen Rückgang unterliegt. Durch das Ausscheiden oder die umsatzmäßige Stagnation vieler kleinerer Lebensmittel-Einzelhandlungen wird das Absatzpotential der Cash and Carry-Betriebe in diesem Abnehmerkreis verringert. So etwa ist bei einer diesbezüglichen Untersuchung der Umsatzanteil der Lebensmitteleinzelhandlungen am Gesamtumsatz von Cash and Carry-Betrieben von 1965-1968 bei sämtlichen einbezogenen Cash and Carry-Betrieben gefallen, in einem Falle von 29 auf 16 %[3].

Das größte Abnehmerpotential der Cash and Carry-Betriebe bot sich in Abnehmern aus Verpflegungsbetrieben, seien es gewerbliche Verpflegungsbetriebe (Gastronomie) oder sonstige Einrichtungen einer Gemeinschaftsverpflegung (Großverbraucher). Durch die wachsende Verpflegung außerhalb des Hauses in der modernen Gesellschaft stellen die Verpflegungsbetriebe, auch als "Großküchen" zu bezeichnen, ein großes Potential an Nahrungsmittelnachfragern dar. Hierzu ist zunächst auf den Kreis der gewerblichen Verpflegungsbetriebe, vielfach als "Gastronomie" bezeichnet, einzugehen. Das Einkaufsvolumen der Gastronomie in der BRD wird von Tietz mit über 5 Mrd. DM beziffert[4]. Diese

---

1) Quelle: o.V., Edeka legte Betriebsvergleich ihrer Cash and Carry-Läger vor, a.a.O., S. 18

2) Quelle: Steffen, Kurt, Cash and Carry: Funktion und Arbeitsweise, in: Cash and Carry v. April 1968, S. 4-14, S. 4

3) Quelle: o.V., Der Kundenkreis Lebensmittel-Einzelhändler geht immer mehr zurück, in: Cash and Carry v. Juni 1969, S. 20-24, S. 22

4) Quelle: Tietz, Bruno, Die Sortimentsdynamik und die Abnehmertypen des Cash and Carry-Lagers, in: Cash and Carry v. Oktober 1969, S. 16-30, S. 22

Nachfrage konnten Cash and Carry-Betriebe zu einem erheblichen Teil an sich ziehen, sodaß der Abnehmerkreis der Gastronomie in Cash and Carry-Betrieben weithin den größten Umsatzanteil auf sich vereinigt. Nach dem Betriebsvergleich des VDN wurde in den erfaßten Cash and Carry-Betrieben durchschnittlich 40 % des Umsatzes mit dem Abnehmerkreis der Gastronomie getätigt[1].

Aber auch mit den sonstigen Verpflegungsbetrieben, Kantinen und Einrichtungen der "sozialen Gemeinschaftsverpflegung"[2], konnte ein beträchtliches Absatzpotential realisiert werden. Dieser Umsatzanteil der Großverbraucher wird häufig mit dem Umsatzanteil des Lebensmittel-Handwerks bei Cash and Carry-Betrieben gemeinsam errechnet. Nach dem Betriebsvergleich des VDN entfiel der Absatz der Cash and Carry-Betriebe durchschnittlich zu 11 % auf die Kundenkreise: Ernährungshandwerk (Bäcker, Metzger) und Großverbraucher[3]. Die Entwicklung des Absatzpotentials der Cash and Carry-Betriebe im Abnehmerkreis des Lebensmittelhandwerks jedoch muß als stagnierend angenommen werden, da ein wachsender Umsatzanteil des Ernährungshandwerks nicht mehr von kleinen, selbständigen Handwerkern, sondern in entsprechenden Abteilungen größerer Lebensmitteleinzelhandlungen getätigt wird. Im Gegensatz hierzu wird für das Absatzpotential bei den Großverbrauchern, wie bei den Verpflegungsbetrieben im allgemeinen, mit einer ständigen Ausweitung gerechnet auf Grund der wachsenden Bedeutung der Verpflegung außerhalb des Hauses.

---

1) Quelle: Meyer-Papenbrock, Der Cash and Carry-Großhandel aus der Sicht des Betriebsvergleichs, a.a.O., S. 8

2) Tietz, Bruno, Die Sortimentsdynamik und die Abnehmertypen des Cash and Carry-Lagers, a.a.O., S. 16

3) Quelle: Meyer-Papenbrock, Der Cash and Carry-Großhandel aus der Sicht des Betriebsvergleichs, a.a.O., S. 8

Die bisher genannten Abnehmerkreise stellen bereits einen Großteil des Absatzpotentials für Cash and Carry-Betriebe dar. Die restlichen Abnehmer werden häufig unter "Sonstige Abnehmer" zusammengefaßt. Nach dem Betriebsvergleich des VDN wird nach den bisher genannten Abnehmergruppen noch die Gruppe "Sonstige" mit einem Absatzanteil von 10 % aufgeführt[1]. Hierzu zählen auch die Gewerbetreibenden bisher nicht angeführter Branchen, deren gewerblicher Bedarf nur auf Teile des Cash and Carry-Sortiments gerichtet ist. Neben diesen gewerblichen Abnehmern der Gruppe "Sonstige" muß hier darauf eingegangen werden, inwieweit auch Letztverbraucher zu Abnehmern von Cash and Carry-Betrieben geworden sind; sei es direkt durch Ausleihe des Zutrittsausweises berechtigter Cash and Carry-Abnehmer oder durch eigene, auf irgendeine Weise erlangte Ausweise sowie indirekt durch Gefälligkeitsbesorgung anderer Personen, die Zutritt zum Cash and Carry-Lager besitzen.

Manche der öffentlich genannten Zahlen von Cash and Carry-Kunden bzw. Cash and Carry-Ausweisen lassen errechnen, daß darin auch in gewissem Maße Letztverbraucher enthalten sind. Die Anzahl der Cash and Carry-Kunden wurde 1965 vom Institut für Selbstbedienung im Großhandel mit 1 Million angegeben[2]. Hiervon lassen sich folgende Abnehmergruppen abziehen: 370 000 Lebensmitteleinzelhandelskunden sowie eine ebenso hohe Anzahl von Abnehmern aus der Gastronomie, dem Handwerk und anderen gewerblichen Gruppen[3].

---

1) Quelle: Meyer-Papenbrock, Der Cash and Carry-Großhandel aus der Sicht des Betriebsvergleichs, a.a.O., S. 8

2) Quelle: o.V., Woher stammen die eine Million Kunden der Cash and Carry-Läger, in: Fachblatt für Selbstbedienung, H.3. v. März 1965, S. 36-38, S. 36

3) Wobei bereits unterstellt ist, daß die damals 185.000 Lebensmitteleinzelhändler im Durchschnitt bei 2 Cash and Carry-Betrieben als Kunden auftreten

Nach Abzug dieser maximal 750 000 gewerblichen Kunden verbleiben bei einer Million Cash and Carry-Kunden somit 250.000 sonstige Abnehmer. Auch Nieschlag hat die damalige Zahl "von über einer Million Gewerbetreibenden als C+C-Kunden als kaum denkbar" bezeichnet[1]. Unechte Cash and Carry-Betriebe, die bewußt Letztverbraucher zulassen, sind daher eher den Verbrauchermärkten zuzurechnen.

Die Realisierung des beträchtlichen Absatzpotentials für Cash and Carry-Betriebe setzt verständlicherweise eine entsprechend große Sortimentstiefe und -breite voraus. Bezüglich der Sortimentstiefe müssen Cash and Carry-Betriebe, im Gegensatz zu Systemkunden- bzw. Zustellgroßhandlungen, auf Vielseitigkeit bedacht sein, um die differenzierte Nachfrage ihrer vielfältigen Abnehmerkreise befriedigen zu können. Bezüglich der Sortimentsbreite sind es neben dem herkömmlichen Lebensmittel-Trockensortiment insbesondere die Sortimentsbereiche: Frischwaren und Nonfoodartikel, die ein bedeutendes Absatzpotential der Cash and Carry-Betriebe darstellen. Nach einer Erhebung der RGH erzielten die befragten Cash and Carry-Betriebe 1966 im Durchschnitt bereits 14 % des Umsatzes im Frischwarensortiment sowie 16 % des Umsatzes im Nonfoodbereich[2].

Auf Grund des beträchtlichen Absatzpotentials für Cash and Carry-Betriebe, dessen Faktoren nach Abnehmerkreisen betrachtet wurden, hat sich das Cash and Carry-Geschäft als erfolgreiche Diversifizierungspolitik erwiesen. Insgesamt entfielen 1967 bei einem Totalumsatz des

---

1) Nieschlag, Robert, Cash and Carry-Großhandlung oder Verbrauchermarkt?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 15.3.65, S. 14

2) Quelle: Hollweck, Siegfried, Konzessionäre im Cash and Carry-Lager: Ja oder nein?, in: Cash and Carry v. Oktober 1968, S. 20-32, S. 26

Sortimentsgroßhandels für Nahrungs- und Genußmittel in Höhe von 22,5 Mrd. DM etwa 7,5 Mrd. DM auf Cash and Carry-Betriebe, d.h. etwa 30 %[1]. Für die Lebensmittelgroßhandlungen, die das Cash and Carry-Geschäft als Diversifizierung neben dem Zustellgroßhandel betreiben, hat sich dadurch ein beträchtlicher Umsatzbereich ergeben, der in Einzelfällen einen Anteil an ihrem Gesamtumsatz von mehr als 30 % erreichen dürfte. Das Cash and Carry-Geschäft ist dabei häufig ein umsatzmäßig überdurchschnittlich dynamischer Bereich des Leistungsprogramms. So etwa berichtet die EDEKA aus ihrem Betriebsvergleich der Cash and Carry-Betriebe, daß diese 1967 eine "überdurchschnittliche Umsatzsteigerung"[2] im Vergleich zum Zustellgroßhandel der Genossenschaften erzielten. Für manche Lebensmittelgroßhandlungen schaffte die Umsatzexpansion im Cash and Carry-Geschäft den notwendigen Ausgleich für das rückläufige traditionelle Zustellgeschäft. So äußerte ein Lebensmittelgroßhändler einer freiwilligen Kette, daß er ohne seinen Abholgroßhandel "vermutlich in einigen Jahren vom Markt verschwunden wäre"[3].

In den letzten Jahren jedoch hat sich das anfänglich erstaunliche Umsatzwachstum der Cash and Carry-Betriebe verlangsamt. Nach dem Betriebsvergleich des VDN betrug der durchschnittliche Umsatzzuwachs der erfaßten Cash and Carry-Betriebe 1963/62: 35 %, 1967/1966: nur noch 9 %[4]. Im Cash and Carry-Großhandel ist es zu einer gewissen

---

1) Quelle: Steffen, Kurt, Cash and Carry: Funktion und Arbeitsweise, a.a.O., S. 4

2) Quelle: o.V., EDEKA legte Betriebsvergleich ihrer Cash and Carry-Läger vor, a.a.O., S. 6

3) o.V., ohne C&C wäre ich vom Markt verschwunden, in: Cash and Carry v. Mai 1967, S. 57

4) Quelle: Meyer-Papenbrock, Der Cash and Carry-Großhandel aus der Sicht des Betriebsvergleichs, a.a.O., S. 8

Konsolidierung gekommen. Die Anzahl der Läger ist nach den Untersuchungen des ICC (Informationszentrum Cash and Carry) seit dem 1. September 1968 leicht rückläufig[1]. Neueröffnungen erfolgen nur noch mit höherer Verkaufsfläche, kleinere Cash and Carry-Betriebe scheiden durch Betriebsaufgabe oder Umwandlung in Verbrauchermärkte aus, bestehende Cash and Carry-Läger vergrößern ihre Kapazität, sodaß allgemein die durchschnittliche Verkaufsfläche und Betriebsgröße ständig ansteigt.

Vorstellungen über Mindestbetriebsgrößen und deren zeitliche Entwicklung im Cash and Carry-Geschäft setzen sich mehr und mehr durch. Zu der für 1967 mit etwa 1000 m^2 angegebenen Mindestverkaufsfläche gab Wagenführ an, daß sich diese in den nächsten Jahren um ein Drittel erhöhen werde[2]. Für die Cash and Carry-Läger der EDEKA wurde von dem Verbandsdirektor der EDEKA, E.H. Diederichs, 1967 eine Mindestverkaufsfläche von 1.500 m^2 errechnet[3]. 1969 gibt Tietz an: "Das Cash and Carry-Lager mit 1000-2000 m^2 Verkaufsfläche wird in Zukunft nur noch in ländlichen Gegenden existenzfähig sein"[4]. Die Mindestbetriebsgröße sei hier noch beispielhaft durch den Umsatz dargestellt. Nach der RGH-Untersuchung betrug 1967 der Umsatz je Quadratmeter für Cash and Carry-Läger im Durchschnitt aller Größenklassen: 6.492.- DM/Jahr[5]. Bei beispielsweise

---

1) Vgl. Hohlweck, Hubert, Weniger Cash and Carry-Betriebe und mehr Verkaufsfläche als früher, a.a.O., S. 6

2) Vgl. Wagenführ, Horst, Wovon hängt der Geschäftserfolg des Cash and Carry-Großhandels in den nächsten Jahren ab?, in: Cash and Carry v. Oktober 1967, S. 8-18, S. 16

3) Vgl. Diederichs, E.H., Das C&C-Problem aus neuer Sicht, in: Cash and Carry v. Mai 1967, S. 20-23, S. 22

4) Tietz, Bruno, Die Sortiments-Dynamik und die Abnehmertypen des Cash and Carry-Lagers, a.a.O., S. 26

5) Quelle: zit. in: Troendlin, Alfred, Welcher Umsatz erwartet den neuen Cash and Carry-Betrieb?, in: Cash and Carry v. Juni 1967, S. 3-10, S. 3

einer Mindestverkaufsfläche von 2000 m^2 beträgt die entsprechende Mindestbetriebsgröße nach Jahresumsatz rund 13 Mio DM. Für die notwendige Verkaufsfläche eines Cash and Carry-Lagers in Großstädten mit über 750.000 Einwohnern gibt Steffen 10.000 m^2 an[1]. Unter Verwendung eines Umsatzes je Quadratmeter in Höhe von 4.583.- DM (Größenklasse: über 10.000 m^2 Fläche)[2] ergibt sich für diese Betriebsgröße ein Jahresumsatz von rund 46 Mio DM.

Dies macht verständlich, daß der Wunsch der Lebensmittelgroßhandlungen auf eine erfolgreiche Diversifizierung im Cash and Carry-Geschäft in steigendem Maße von Zusammenschlußimpulsen begleitet ist. Bereits bei der Neugründung der Cash and Carry-Betriebe waren umfangreiche Investitionen und eingehende Fachkenntnisse im Cash and Carry-Geschäft notwendig. Bei der Schaffung dieser Voraussetzungen für neue betriebliche Einheiten im Cash and Carry-Geschäft können Zusammenschlüsse von Lebensmittelgroßhandlungen außerordentlich hilfreich sein. Mehrere Großhändler können vereint das Eigenkapital und/oder die Fachkenntnisse im Cash and Carry-Geschäft aufbringen, um ein "attraktives" Cash and Carry-Lager zu betreiben, was den einzelnen Firmen nicht oder nicht in dieser Größenordnung möglich wäre. Teure Doppelarbeit im gleichen Einzugsgebiet wird vermieden, durch die Schaffung eines am Platze führenden Cash and Carry-Betriebes kann erreicht werden, daß sonstigen, kapitalstarken Cash and Carry-Unternehmern dieses Einzugsgebiet als nicht mehr interessant erscheint. Vorhandene Fachkenntnisse und/oder vorhandenes Eigenkapital können auch außerhalb des traditionellen Einzugsgebietes eines Lebensmittelgroßhändlers in Cash and Carry-Betrieben

---

1) Quelle: Hohlweck, Hubert, Weniger Cash and Carry-Betriebe und mehr Verkaufsfläche als früher, a.a.O., S. 10

2) Vgl. Steffen, Kurt, Cash and Carry: Funktion und Arbeitsweise, a.a.O., S. 4

eingesetzt werden durch Zusammenschluß mit Branchenkollegen aus dem traditionellen oder aus dem neuen Absatzgebiet.

Die Zusammenschlußimpulse im Cash and Carry-Geschäft spielen bei den neuen Zusammenschlüssen sicherlich eine bedeutsame Rolle. Dies zeigt sich speziell in der eigenen Zusammenschlußform des "Cash and Carry-Verbunds", aber auch bei den Zusammenschlüssen zu Unternehmungsgruppen, Mittelstandskonzernen oder bei den Fusionen dürfte das gemeinsame Vorgehen im Cash and Carry-Geschäft eine Rolle spielen. Die Zusammenschlußimpulse im Cash and Carry-Geschäft dürften dabei mit verstärkter Wirkung anhalten auf Grund des geschilderten Ansteigens der Betriebsgrößen im Cash and Carry-Geschäft. Anlässe zu neuen Zusammenschlüssen ergeben sich einerseits bei Neugründungen von Cash and Carry-Lägern, die gegenüber der "Gründerzeit" im Cash and Carry-Geschäft nur noch seltener, jedoch mit wohlüberlegten Betriebsgrößen erfolgen. Andererseits ergeben sich Zusammenschlußanlässe insbesondere dann, wenn bestehende, kleinere Cash and Carry-Läger sich den erhöhten Betriebsgrößenerfordernissen anpassen wollen. So weist Wagenführ bei der Darstellung der notwendigen Kapazitätserweiterung der kleineren Cash and Carry-Betriebe auf den Weg hin, sich dabei mit anderen "zusammen zu tun"[1].

2. Großküchen - Zustellgeschäft

Bereits bei der Diversifizierung durch Aufnahme des Cash and Carry-Geschäfts waren Lebensmittelgroßhandlungen auf das starke Absatzpotential in Form von Verpflegungsbetrieben und deren Großküchen gestossen. Ein großer

---

1) Wagenführ, Horst, Wovon hängt der Geschäftserfolg des Cash and Carry-Großhandels in den nächsten Jahren ab?, a.a.O., S. 16

Teil dieses Abnehmerpotentials jedoch kann nur mit einer systematischen Beratung in den komplizierten Fragen der modernen Ernährungsphysiologie und -technologie sowie mit einer entsprechenden Zustellung der Ware angesprochen werden. Gelegentlich haben schon früher Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlungen diese Abnehmer beliefert; heute sind weithin Diversifizierungsbestrebungen anzutreffen, systematisch dieses Abnehmerpotential zu realisieren. Die speziell auf Gaststätten-Abnehmer ausgerichtete neue Handelskette, Inter-Service, errechnete sich bei ihrer Gründung ein Umsatzpotential in der BRD von 10-12 Mrd. DM, "wenn nicht noch höher"; als Abnehmerpotential werden dabei aufgezählt: 6.000 Hotels, 120.000 Gasthöfe und Restaurants sowie 37.000 Bahnhofgaststätten[1]. Nach Tietz betrug der Umsatz der Gastronomie zu Konsumentenpreisen 1968 etwa 13 Mrd. DM und teilt sich etwa wie folgt auf: Speisen 30 %, Getränke 50 % sowie Übernachtungen 20 %[2]. Aber auch die nicht vom selbständigen Gastronomiegewerbe geführten Verpflegungsbetriebe stellen einen bedeutenden Abnehmerkreis des Großküchen-Zustellgeschäfts dar.

In zunehmendem Maße wird das Großküchen-Zustellgeschäft als Diversifizierungspolitik von Sortimentsgroßhandlungen betrieben, häufig als eine Art "Zustell-Abteilung" im Cash and Carry-Betrieb gegen gesonderte Berechnung der Zustellung. Da jedoch die Selbstabholung und ein gewisser Verzicht auf aufwendige Beratung als Charakteristikum des Cash and Carry-Betriebs dargestellt wurde, wird das Großküchen-Zustellgeschäft hier als gesonderter Bereich der horizontalen Diversifizierung dargestellt.

Die erfolgreiche Aufnahme des Großküchen-Zustellgeschäfts

---

1) Vgl. o.V., INTER-SERVICE, eine Handelskette für die Gaststätten wurde gegründet, in: Cash and Carry v. Oktober 1969, S. 12

2) Quelle: Tietz, Bruno, Die Sortiments-Dynamik und die Abnehmertypen des Cash and Carry-Lagers, a.a.O., S. 2

erfordert in besonders hohem Maße Spezialkenntnisse und Anlageinvestitionen. Daraus ergeben sich ähnlich wie im Cash and Carry-Geschäft Zusammenschlußimpulse. Schon der seit längerem bekannte Zusammenschluß der einzelwirtschaftlichen bayrischen Lebensmittelgroßhändler in Form der BLV (Bayerische Lagerversorgung) stellt ein bedeutsames Beispiel dar, wie mehrere Großhändler gemeinsam einen neuen, hohe betriebliche Anforderungen stellenden Absatzbereich realisieren.

Auch bei den neueren Zusammenschlüssen spielt in wachsendem Maße die gemeinsame Durchführung des Großküchen-Zustellgeschäfts eine Rolle. So wird bei der "Kieler Fusion" hervorgehoben, daß das Großverbrauchergeschäft mit der Belieferung von Großküchen, Heimen und Krankenhäusern bei einem Umsatzanteil von 15-18 % "eine gewichtige Rolle spielt"[1]. Die Gründung der neuen Handelskette INTER-SERVICE schafft in besonders systematischer Form die Voraussetzungen für die Durchführung des Gastronomie-Zustellgeschäfts. Besonders hilfreich sind Zusammenschlüsse für die Aufnahme des Catering-Geschäfts (Belieferung mit Tiefkühlwaren und systematische Beratung in der gesamten Verpflegungsmethodik), wie die Eingliederung des "apetito-Catering" in den US-Konzern Versafood Inc. zeigt.

c) Vertikale Diversifizierung

Zur Sicherung ihres Umsatzwachstums sind Lebensmittelgroßhandlungen darauf angewiesen, daß das Marktpotential innerhalb ihres Einzugsgebietes auch auf Einzelhandelsebene voll ausgeschöpft wird. In neuerer Zeit werden wachsende Teile des Einzelhandel-Absatzpotentials durch

1) o.V., Sieben Monate nach der Kieler Fusion, a.a.O., S. 11

neue Einzelhandelsbetriebe realisiert, die in neuen Standorten (Neubau-Siedlungen) und/oder als neue, anziehungskräftige Betriebsformen gegründet werden. Können die potentiellen neuen Einzelhandelsstandorte im Einzugsgebiet der Großhandlung nicht durch selbständige Mitglieds-Einzelhändler allein wahrgenommen werden, muß die Großhandlung selbst diese Einzelhandelsstandorte besetzen, zumeist unter finanzieller Beteiligung von angeschlossenen Einzelhändlern. Damit kann verhindert werden, daß die Absatzchancen potentieller neuer Einzelhandelsstandorte durch dritte Unternehmer wahrgenommen werden und das Absatzpotential der Großhandlung in ihrem Einzugsgebiet geschmälert wird. Durch eigene Einzelhandelstätigkeit, insbesondere bei den neuen Betriebsformen wie Verbrauchermärkten, kann die Großhandlung umsatzmäßig eine wesentliche Stärkung erzielen, was sicherlich auch den angeschlossenen Systemeinzelhändlern zugute kommt.

Die vertikale Diversifizierung ist Ausdruck der neueren Konzeption von Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlungen, zur Ausschöpfung des Marktpotentials die Letztverbraucher über alle zugkräftigen Betriebsformen des Einzelhandels anzusprechen. Hierzu sei zunächst für die genossenschaftlichen Lebensmittelgroßhandlungen beispielhaft aufgeführt, welche Geschäftstypen die EDEKA entwickelt hat:

(1) Nachbarschaftsläden	(150 - 400 m^2)
(2) Discount-Supermärkte	(500 m^2 und mehr)
(3) Delta-Märkte	(800 - 1300 m^2)
(4) ALUEDA-Verbrauchermärkte	(1300 m^2 und mehr)[1]

1) Vgl. Osel, Werner, Edeka: Auf vier Wegen zum Kunden, a.a.O., S. 9

Für die einzelwirtschaftlichen Lebensmittelgroßhandlungen sei die Darstellung von E. Kaiser, eines namhaften Lebensmittelgroßhändlers der Handelskette IFA (Fachring), angeführt, welche Geschäftstypen seine Firma auf Einzelhandelsebene pflegt:

(1) IFA-Kettenläden
(2) Kleine Discount-Läden
(3) Verbrauchermärkte
(4) Discount-Warenhaus[1)]

Die Realisierung des Absatzpotentials aller dieser Betriebsformen des Einzelhandels ist auch bei System-Lebensmittelgroßhandlungen nicht immer ohne eine direkte Einzelhandelstätigkeit der Großhandlung möglich. Dies wird bei den einzelnen Großhandlungen sicherlich in unterschiedlichem Maße begrüßt und gefördert. Allein aus den geschilderten Wettbewerbsgründen jedoch können sich Großhandlungen einer vertikalen Diversifizierung nicht verschließen. Zur Darstellung der vertikalen Diversifizierungsbereiche sei von der für Systemgroßhandlungen wohl grundlegenden Einteilung ausgegangen, inwieweit die Einzelhandelstätigkeit sich auf Geschäfte unter dem Gruppenzeichen oder auf Diskontgeschäfte (insbes. Verbrauchermärkte) erstreckt, da letztere ja wohl kaum unter dem Gruppenzeichen betrieben werden.

1. Großraumläden unter dem Gruppenzeichen

Für Systemgroßhandlungen ist es wichtig, daß in ihrem Einzugsgebiet neue Großraumläden unter dem Gruppenzeichen errichtet werden. Dies ist einerseits notwendig, um die

1) Vgl. Gross, Herbert, Eduard Kaiser an der Universität Würzburg, in: Beratungsbrief der Wirtschaftspolitischen Gesellschaft, Nr. 7 v. 21.2.1969, S. 9

Betriebsaufgaben oder die umsatzmäßige Stagnation bei den kleineren bisherigen Systemkunden zu kompensieren. So entfallen im Bereich der EDEKA-Genossenschaften durch Betriebsaufgaben unter den Einzelhandlungen jährlich etwa 40.000 - 50.000 m^2 Verkaufsfläche, sodaß allein um diesen Ausfall zu kompensieren jährlich etwa 200 - 300 EDEKA-Märkte mit einer Verkaufsfläche von mindestens 200 m^2 [1] neu errichtet werden müssen. Anlässe zur Errichtung neuer Geschäfte unter dem Gruppenzeichen ergeben sich insbesondere in Neubau-Siedlungen, aber auch durch Ausbau früherer kleiner Geschäfte.

Neue Einzelhandelsgeschäfte unter dem Gruppenzeichen können, allein um ein Vollsortiment mit einem attraktiven Frischwarenangebot zu führen, nur noch in großräumiger Form errichtet werden, was entsprechend hohe Investitionen erfordert. Im genannten Beispiel eines Geschäfts von 200 m^2 Verkaufsfläche sind etwa folgende Investitionen notwendig: Einrichtung: 196.600.- DM, Baukosten: 144.000.- DM; d.h. Anlageinvestitionen (ohne Warenbestand): 340.600.- DM[2]. Für manche neuen Geschäfte unter dem Gruppenzeichen jedoch sind wesentlich höhere Verkaufsflächen und damit höhere Investitionen erforderlich. Da die Errichtung der Großraumläden häufig die Möglichkeiten einzelner Einzelhandelskaufleute überschreitet, sind Gemeinschaftslösungen erforderlich. So etwa wurde aus der Handelskette IFA (Fachring) bekannt, daß dort die IFA-Märkte mit einer Verkaufsfläche von mehr als 500 m^2 "in der Regel Gemeinschaftsobjekte" seien[3].

---

1) Quelle: o.V., Edeka - Zielprojektion für zehn Jahre, in: Handelsblatt Nr. v. 5./6. Juni 1970, S. 7

2) Quelle: Erhebung des EDEKA-Verbandes, zit. in: Deutsch, Paul, Die Betriebsformen des Einzelhandels, C.E. Poeschel-Verlag, Stuttgart 1968, S. 125

3) Vgl. Osel, Werner, Von der Handelskette zur Leistungsgemeinschaft, in: Handelsblatt v. 16.1.67, S. 9

Für solche Gemeinschaftsläden können sich einerseits Einzelhandelskaufleute zusammenschließen, wie dies bei Ketten und Genossenschaften der Fall ist; die Großhandlungen der Gruppen unterstützen dies durch intensive Finanzierungsmaßnahmen. In wachsendem Maße jedoch werden Großobjekte direkt durch die Großhandlungen übernommen, meistens unter Beteiligung von Systemeinzelhandlungen. So z.B. wurden von den Rewe-Genossenschaften im Jahre 1968 101 Großraumläden als Zweckgesellschaften unter Beteiligung der Einzelhandelsmitglieder errichtet[1]. Damit ergibt sich für Lebensmittelgroßhandlungen eine bestimmte Form der vertikalen Diversifizierung, deren Notwendigkeit bereits dargestellt wurde.

Durch die erheblichen Investitionen bei der Schaffung eigener Großraumläden beinhaltet auch dieser Diversifizierungsbereich starke Zusammenschlußimpulse unter den Großhandlungen, was bei den neueren Zusammenschlußformen seinen Ausdruck findet. Den kleineren Lebensmittelgroßhandlungen ist es allein nur schwer möglich, die notwendige Errichtung von Großraumläden zu finanzieren. Dieser Gesichtspunkt dürfte bei den Verschmelzungen eine gewisse Rolle spielen. Aber auch die Zusammenschlußform des Übernahmeverbunds zeigt, daß für Lebensmittelgroßhandlungen eine Zusammenarbeit zum Betrieb kapitalintensiver Großraumläden sinnvoll ist.

2. Diskontgeschäfte - Verbrauchermärkte

Der umsatzexpansivste Bereich der vertikalen Diversifizierung im Lebensmittel-Großhandel ergab sich durch die Gründung von Einzelhandels-Betriebsformen nach dem Diskontprinzip, insbesondere der neuen Groß-Diskontformen, dem Verbraucher-

1) Quelle: o.V., REWE: offen für Erfolg, in: Rationeller Handel v. Juli 1969, S. 27

markt und SB-Warenhaus. Zu den Betriebsformen nach dem Diskontprinzip gehören zunächst Klein- oder Minidiskontgeschäfte mit einer Verkaufsfläche unter etwa 400 m^2. Mit dem Aufkommen solcher kleineren, branchenmäßig spezialisierten Diskontgeschäfte hat die Discount-Entwicklung jedoch keineswegs ihr Ende gefunden, worauf Nieschlag hinweist[1].

Insbesondere die Großdiskontformen Verbrauchermarkt und SB-Warenhaus sind dabei, sich in erstaunlich kurzer Zeit einen erheblichen Marktanteil in der BRD zu verschaffen, woran Lebensmittel-Großhandlungen in starkem Maße beteiligt sind. Zur Begriffsbestimmung des Verbrauchermarktes sei folgende Definition Nieschlags angegeben:

"Unter einem Verbraucher- oder Discount-Markt ist ein Einzelhandelsbetrieb zu verstehen, der auf einer großen Verkaufsfläche ein warenhausähnliches oder ein hauptsächlich auf Lebensmittel und verwandte Waren ausgerichtetes Sortiment anbietet und sich dabei vor allem auf verhältnismäßig niedrige Preise stützt." [2]

Häufig werden für die begriffswesentliche hohe Verkaufsfläche eines Verbrauchermarktes konkrete Mindestzahlen angegeben, am häufigsten 400 m^2 (Institut für Neue Handelsformen, INH) und 1000 m^2 (IFO-Institut für Wirtschaftsforschung); nach Ansicht einer bekannten freiwilligen Handelskette: 1.700 m^2 [3], nach Meinung eines bekannten Lebensmittelgroßbetriebes: 6.000 m^2 [4]. In der vor-

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert, Welche Lehren lassen sich aus der Entwicklung der Verbrauchermärkte ziehen?, in: Der Neue Weg, Nr. 10 vom Oktober 1969, S. 8-9, S. 8

2) Nieschlag, Robert, Werden Verbrauchermärkte mehr als Anfangserfolge haben?, in: Blick durch die Wirtschaft Nr. 294 v. 19.12.1967, S. 5

3) Quelle: 466 Verbrauchermärkte gab es am 1. September 1968 in der BRD, in: Verbrauchermarkt-Information Nr. 10 vom Oktober 1968, S. 6-14, S. 6

4) Quelle: Ebd., S. 6

liegenden Arbeit sei von 400 m^2 ausgegangen, da dies in der Begriffsbestimmung des INH verwendet wird, auf dessen Zahlenmaterial keine Betrachtung dieser neuen Handelsformen verzichten kann. Gerade aus statistischen Gründen ist eine Auseinandersetzung über die richtige Mindestverkaufsfläche relativ bedeutungslos, da der Anteil der Verbrauchermärkte mit einer Verkaufsfläche von 400-1.000 m^2 an der Gesamtverkaufsfläche etwa 1969 nur 6,9 % betrug[1]. Unter den Großdiskontformen wird häufig das SB-Warenhaus gesondert betrachtet, welches bereits ein warenhausmäßiges Sortiment führt mit einer dementsprechend sehr hohen Verkaufsfläche, jedoch im Gegensatz zu den konventionellen Warenhäusern unter Anwendung des Diskontprinzips. Im folgenden sei für Großdiskontformen zusammenfassend von Verbrauchermärkten gesprochen.

Verbrauchermärkte haben in kurzer Zeit ein starkes und noch immer wachsendes Umsatzpotential gewonnen. So bestanden nach den genauen Untersuchungen des INH am 1.9.70: 837 Verbrauchermärkte, betrieben von 443 Unternehmen; die Gesamtverkaufsfläche der Verbrauchermärkte betrug 2,3 Mio m^2, was einem Umsatzpotential von etwa 11 Mrd. DM entspricht[2]. Für 1975 prognostiziert das IfO-Institut den Verbrauchermärkten einen Marktanteil am gesamten Einzelhandelsumsatz von 10,0 %[3] (Zum Vergleich: prognostizierter Anteil der konventionellen Warenhausunternehmen einschließlich Kleinpreis-Unternehmen: 11,5 %[4]. Für diversifizierende Lebensmittelgroßhandlungen dürfte daneben Umsatzpotential und Marktanteil der Ver-

---

1) Quelle: Hohlweck, Hubert, Kurzreferat: "Neueste Ergebnisse des INH" anläßlich des Verbrauchermarktforums München am 22.9.1970

2) Quelle: Ebd.

3) Quelle: IfO-Institut, Struktur des Einzelhandelsumsatzes nach Betriebsformen, in: Handelsblatt Nr. 150 v. 10.8.70, S. 8

4) Quelle: Ebd., S. 8

brauchermärkte speziell im Lebensmittelbereich interessieren. Dazu seien die Projektionen von Tietz über die Verteilung der Nahrungs- und Genußmittelumsätze im Jahre 1980 betrachtet. Für dieses Jahr erwartet Tietz bei den SB-Warenhäusern einen Umsatzanteil von 30 % am Gesamtumsatz des Lebensmitteleinzelhandels[1].

Zur Realisierung dieses beträchtlichen Absatzpotentials stehen sich in intensivem Wettbewerb Unternehmen aus allen Handelskreisen gegenüber. Hierzu seien nur einige Beispiele angeführt: aus dem Versandhandel: Otto-Versand (SB-Warenhäuser)[2]; aus dem Bereich von Lebensmittel-Filialunternehmen die erwähnten KAUFPARK-Häuser (1970: 9 SB-Warenhäuser)[3]; einzelne Filialunternehmen wie Lichdi (1968 bereits 2 Verbrauchermärkte)[4], COOP-Bereich (1970: 5 PLAZA-SB-Warenhäuser[5], eventuell sind auch die COOP-Center hier zu nennen, von denen 1968 bereits 14 bestanden[6]), eine Tochter-Gesellschaft der Möbelgroßhandlung Hugo Mann (Wertkauf-Centers) sowie Textil-Unternehmer P. Arendt (1968: 2 Verbrauchermärkte)[7].

---

1) Quelle: zit. in: o.V., Struktur des Lebensmittelhandels der Zukunft, in: Cash and Carry-Großhandel v. Oktober 1970, S. 54

2) Vgl. o.V., SB-Warenhäuser, in: Cash and Carry v. April 1968, S. 46

3) Vgl. o.V., Kaufpark-Gruppe eröffnet 9. Haus, in: Handelsblatt Nr. 106 v. 8.6.1970, S. 9

4) Vgl. o.V., Zweiter Verbrauchermarkt von Lichdi, in: Verbrauchermarkt-Informationen v. Mai 1968, S. 27

5) Vgl. o.V., Plaza jetzt mit einer "SB-Stadt" bei Lübeck, in: Handelsblatt Nr. 47 v. 9.3.70, S. 10

6) Vgl. Zellekens, Hermann J., Verbrauchermärkte '68: Dynamik oder Dynamit?, in: Rationeller Handel v. Januar 1968, S. 2-11, S. 4

7) Vgl. o.V., Arendt baut jetzt selbst Verbrauchermärkte, in: Verbrauchermarkt-Informationen Nr. 7/8 v. August 1968, S. 4-10, S. 4

Auch viele Lebensmittelgroßhandlungen bemühen sich, durch eigene Verbrauchermarkt-Gründungen am Absatzpotential dieser Betriebsform teilzuhaben. Vorläufer der Verbrauchermarkt-Entwicklung waren die von Lebensmittelgroßhandlungen errichteten "Ratiomärkte" der Firmen Ratio (Terfloth & Snoek) und Schempp, in denen Letztverbraucher Nonfood-Artikel kaufen können, wobei den Kaufscheinen ausgebenden Einzelhandlungen eine Vergütung ausbezahlt wurde. Dieses Ratio-Kaufscheinsystem ist aber inzwischen bei Ratio abgeschafft worden[1].

Heute gehört die Beteiligung am Verbrauchermarktgeschäft zur Diversifizierungspolitik vieler bedeutender Lebensmittelgroßhandlungen, wobei zumeist die Mitgliedseinzelhandlungen finanziell beteiligt werden. So bestanden 1969 im Bereich der Edeka: 38 Verbrauchermärkte[2], im Bereich der Rewe: 16 Verbrauchermärkte[3] und im Bereich der freiwilligen Handelsketten: 117 Verbrauchermärkte[4]. Der größte Verbrauchermarkt der Bundesrepublik, "SUMA Super-Magazin" in München, wurde von einem bedeutenden Unternehmer des Lebensmittelgroßhandels, Jost Hurler, errichtet[5]. Manche Verbrauchermärkte werden von Lebensmittelgroßhandlungen auch durch Umwandlung von Cash and Carry-Lägern betrieben, vom Institut für Neue Handelsformen wurden für die Zeit vom 1.9.68 - 1.9.69: 45 solche Umwandlungen angegeben[6].

---

1) Vgl. o.V., Ratio ohne Kaufkarte, in: FfH-Mitteilungen v. Oktober 1968, S. 8

2) Quelle: Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.), Report 1970/71 Band I, S. 215

3) Quelle: Ebd., S. 216

4) Quelle: Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.), Report 1970/71 Band II, S. 351

5) Vgl. o.V., Hurler geht in das Verbrauchermarktgeschäft, in: Cash and Carry-Großhandel v. Dezember 1970, S. 6

6) Hohlweck, Hubert, Kurzreferat über die neuesten Ergebnisse des ICC (Informationszentrum Cash and Carry, Bad Wörishofen), anläßlich des Cash and Carry-Tages München am 21.9.1970

Die vertikale Diversifizierung durch Aufnahme des Verbrauchermarktgeschäfts brachte den Lebensmittelgroßhandlungen eine besonders expansive Erweiterung des Leistungsprogramms. So etwa wird bei der Feststellung der Umsatz-Verdoppelung der Fa. Bronner KG. von 1967 auf 1969 angegeben, daß auf die Verbrauchermärkte dieser Firma "der wesentlichste Teil der Umsatzexpansion entfällt"[1]. Es hat sich gezeigt, daß auch die Diversifizierung der Lebensmittelgroßhandlungen im Verbrauchermarktgeschäft starke Zusammenschlußimpulse mit sich brachte.

Die Errichtung von Verbrauchermärkten, insbesondere von SB-Warenhäusern, erfordert hohe Investitionen sowie umfangreiche und qualifizierte Kenntnisse in dieser neuen Betriebsform (z.B. Standortforschung). So betrug am 1.9.70 die durchschnittliche Verkaufsfläche der Verbrauchermärkte (ab 1.000 m^2): 3.600 m^2; die größten Umsatzzuwächse werden in der Größenordnung von 4.000 - 12.000 m^2 Verkaufsfläche erzielt[2]. Auf Grund des harten Preiskampfes im Verbrauchermarktgeschäft ist dieser Diversifizierungsbereich auch besonders risikoreich; so mußten bereits eine Reihe von Verbrauchermärkten wieder geschlossen werden. Hierzu äußerte der bedeutende Lebensmittelgroßhandels-Unternehmer C. Nottbohm, daß "zwei unrentable Verbrauchermärkte einen kleineren Lebensmittelgroßhändler bereits 'umwerfen' können"[3]. Daher zeigt sich eine zunehmende Konzentration unter den Verbrauchermärkten auf Betriebe höherer Verkaufsfläche; Vorstellungen über erforderliche Betriebsgrößen im Verbrauchermarktgeschäft

---

1) o.V., Umsatz-Verdoppelung bei BRONNER KG, in: Handelsblatt Nr. 106 v. 8.6.70, S. 9

2) Quelle: Hohlweck, Hubert, Kurzreferat über die neuesten Ergebnisse des INH, a.a.O.

3) Quelle: Interview des Verf. mit Claus Nottbohm (Schaper-Gruppe) am 22.9.70

setzen sich durch. Schon 1968 errechnete Zellekens als Mindest-Verkaufsfläche rund 4.500 m^2, die optimale Größe eines Verbrauchermarktes wurde von ihm mit 10.000 - 12.000 m^2 angegeben[1].

Dies macht verständlich, daß zur erfolgreichen Diversifizierung im Verbrauchermarktgeschäft eine Reihe von neuen Zusammenschlüssen notwendig wurde. Durch Zusammenschlüsse auf örtlicher Ebene können mehrere Lebensmittelgroßhandlungen gemeinsam das Eigenkapital und/oder die Fachkenntnisse zum Betrieb von großen, "attraktiven" Verbrauchermärkten aufbringen. Dies zeigt sich bei der speziellen Form des "Verbrauchermarktverbunds", aber auch bei anderen örtlichen Zusammenschlußformen.

Insbesondere jedoch ergab sich aus der Diversifizierung im Verbrauchermarkt-Geschäft die Notwendigkeit zur Bildung starker zentraler Zusammenschlüsse. Von den neugegründeten Verbrauchermarkt-Zentralorganisationen erwarten sich die beteiligten Lebensmittelgroßhändler bzw. deren Zweckgesellschaften zunächst eine zentrale Betreuung (z.B. Standortanalyse, Sortimentskontrolle und kurzfristige Erfolgsrechnung mit Hilfe elektronischer Datenverarbeitung) sowie die zentrale Durchführung gewisser Aufgaben wie Werbung und Verkaufsförderung. Zu den wichtigsten Aufgaben der zentralen Zusammenschlüsse gehört der Zentraleinkauf für die örtlichen Verbrauchermarktgesellschaften, insbesondere im Nonfood-Bereich. Von manchen Verbrauchermarkt-Zentralorganisationen werden auch die Nonfood-Abteilungen der örtlichen Verbrauchermärkte geführt. In einigen Beispielen sind die Verbrauchermarkt-Zentralorganisationen auch kapitalmäßig an den örtlichen Objekten beteiligt, was eine gewisse Risikostreuung bedeutet.

---

1) Vgl. Zellekens, Hermann J., Verbrauchermärkte '68: Dynamik oder Dynamit?, a.a.O., S. 7 f.

II. Erweiterung des Leistungsprogramms und traditionelles Mitgliedergeschäft

Zur vollständigen Beurteilung der Diversifizierungspolitik des Lebensmittelgroßhandels muß im folgenden noch die Entwicklung des traditionellen Mitgliedergeschäfts betrachtet werden. Als "traditionelles Mitgliedergeschäft" sei derjenige Bereich des Leistungsprogramms der Systemgroßhandlungen bezeichnet, in welchem der Absatz traditionellerweise nur indirekt über die Systemmitglieder erfolgt. Es zeigt sich in steigendem Maße, daß zu kleine Lebensmitteleinzelhandlungen negative Entwicklungsmöglichkeiten haben; zur Kompensation der Umsatzrückgänge im Kreise der kleinen Geschäfte müssen die Lebensmittelgroßhandlungen intensiv auf Vergrößerungen bei anderen Mitglieds-Geschäften oder auf Schaffung neuer Großraumläden im Migliederkreis hinwirken. Um jedoch proportional an der Umsatzexpansion des Lebensmittelhandels teilzunehmen, können Lebensmittelgroßhandlungen nicht auf eigene Einzelhandelstätigkeit verzichten. Im Zuge dieser vertikalen Diversifizierung pflegen Systemgroßhandlungen in wachsendem Maße ihre Mitgliedseinzelhandlungen in der Weise zu berücksichtigen, daß die Einzelhandlungen kapitalmäßig an der vertikalen Diversifizierung beteiligt werden.

a) Entwicklung des traditionellen Mitgliedergeschäfts

In der Entwicklung des traditionellen Mitgliedergeschäfts machen sich bei vielen Lebensmittelgroßhandlungen Ausfälle durch Betriebsaufgaben zu kleiner, überalteter Mitgliedseinzelhandlungen bemerkbar. Daher haben sich viele Lebensmittelgroßhandlungen Vorstellungen darüber gebildet, welche Mindestbetriebsgröße für zukünftig lebensfähige Lebensmittel-Einzelhandlungen angenommen werden muß. Die gegenwärtige Mindestbetriebsgröße einer Lebensmittel-

einzelhandlung sei zunächst anhand des erforderlichen Jahresumsatzes betrachtet. Unter Zugrundelegung eines angemessenen Reinertrags für den Einzelhändler in Höhe von 24.000.- DM/Jahr errechnet Zellekens den erforderlichen Jahresumsatz eines zukunftssicheren Lebensmittelgeschäftes mit 600.000.- bis 800.000.- DM/Jahr[1]. Im Bereich der EDEKA gibt man als Mindestumsatz 500.000.- DM an, das "Datum, von dem ab ein Kaufmann beginnen kann"[2].

Weiterhin sei die Mindestbetriebsgröße nun anhand der erforderlichen Verkaufsfläche betrachtet. Unter Zugrundelegung eines Mindestumsatzes je Quadratmeter Verkaufsfläche in Höhe von 5.000.- DM/m^2 wird in der angeführten Quelle der EDEKA eine Mindestverkaufsfläche von 100 m^2 angegeben[3], was sich mit der Angabe von Zellekens deckt[4]. Zur Feststellung der Mindestverkaufsfläche sind jedoch noch weitere Kriterien, wie die erforderliche Fläche zur Warenpräsentation, heranzuziehen. So wird ebenfalls im Bereich der EDEKA angenommen, daß ein vollsortiertes Geschäft 150 m^2 und mehr zur Warenpräsentation benötigt[5].

Die genannten Verkaufsflächen jedoch stellen lediglich Mindestvorstellungen dar; zur Sicherung eines zumindest branchendurchschnittlichen Umsatzwachstums oder zur Erreichung eines Betriebsgrößen-Optimums dürften wesentlich höhere Verkaufsflächen erforderlich sein. So ist im Bereich der EDEKA vorgesehen, für Neumitglieder eine Mindestverkaufsfläche von 250 - 300 m^2 festzusetzen[6];

---

1) Quelle: Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O., S. 5 f.

2) o.V., Zwischenbilanz, a.a.O., S. 31

3) Quelle: o.V., Ebd., S. 31

4) Quelle: Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O., S. 6

5) Quelle: o.V., Die SPAR im Kreis der Wettbewerber, in: Der neue Weg, H. 10 v. Oktober 1967, S. 9

6) Quelle: o.V., Der Kundenkreis Lebensmittel-Einzelhändler geht immer mehr zurück, a.a.O., S. 21

ebenso soll im COOP-Bereich bei neuen Läden als Mindest-Verkaufsfläche 250 m^2 eingehalten werden[1]. Im Kreise der kleinen Mitgliedseinzelhandlungen, die die genannten Betriebsgrößen nicht aufweisen und nicht erreichen können, müssen Lebensmittelgroßhandlungen mit einem Umsatzrückgang rechnen.

Der Umsatzrückgang ergibt sich einerseits daraus, daß im Zuge der Umstrukturierung im Lebensmitteleinzelhandel laufend eine gewisse Anzahl der kleinen Mitgliedseinzelhandlungen aus dem Markt ausscheidet. Über die Anzahl der bis jetzt ausgeschiedenen Lebensmitteleinzelhandlungen liegen bereits weithin Zahlenangaben vor. Insgesamt schieden zwischen 1964 und 1970 etwa 26.000 Lebensmitteleinzelhändler aus dem Markte aus[2]. Im Bereich der neun großen freiwilligen Ketten nahm zwischen 1962 und 1968 die Anzahl der Mitgliedseinzelhändler um 16.000, d.h. um 23 %, ab[3]. Auch über die zukünftige zahlenmäßige Entwicklung der Lebensmitteleinzelhandlungen im Rahmen der Umstrukturierung bestehen bereits vielfach gewisse Vorstellungen. Bekannt ist die Angabe von Dr. Severing (Arbeitsgemeinschaft freiwilliger Ketten), daß es in der BRD: 100.000 Läden zuviel gebe[4]. Unter Annahme eines Umsatzes des einzelwirtschaftlichen Lebensmitteleinzelhandels in Höhe von rund 35 Mrd. DM im Jahre 1970 sowie einer existenzsichernden Betriebsgröße von 1 Mio DM/Jahresumsatz errechnet Zellekens, daß "innerhalb dieses Bereiches

---

1) Quelle: o.V., Neue Gleichung für den Erfolg, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 5 v. 31.1.1969, S. 6

2) Quelle: o.V., IKOFA 70: Messe zur Zeit des Umbruchs, in: Fachblatt für Selbstbedienung Nr. 9 v. September 1969, S. 24-25, S. 24

3) Quelle: Kuster, Reiner, Freiwillige Ketten in Deutschland, a.a.O., S. 10

4) zit. in: Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O., S. 6

35.000 Läden ihren Mann ernähren"[1]. Diese Zahl jedoch liegt, wie Zellekens ausführt, um mehr als 120.000 unter der 1967 nach Nielsen vorhandenen Anzahl von Lebensmittelgeschäften[2]. An anderer Stelle wird angenommen, daß bis 1980 von den 1969 noch bestehenden Lebensmittelgeschäften etwa 30 % aus dem Markt ausscheiden[3]. Bekannt wurde die Angabe der EDEKA, daß in ihrem Bereich (ab 1968) in den nächsten 10-15 Jahren ein Rückgang der Mitgliedsanzahl von 38.148 auf 25.000, d.h. um rund 15.000, zu erwarten ist[4].

Der Umsatzrückgang im Bereich der kleinen Mitgliedsgeschäfte wird andererseits auch dadurch hervorgerufen, daß die zu kleinen Geschäfte, die noch nicht vom Markt ausgeschieden sind, keine positive Umsatzentwicklung mehr erreichen. Beispielhafte Angaben hierzu können aus dem umfangreichen Zahlenmaterial der EDEKA-Betriebsvergleiche entnommen werden. So konnten 1969 im Durchschnitt der EDEKA-Geschäfte nur Geschäfte mit einem Jahresumsatz von über 250.000 DM positive Umsatz-Zuwachsraten erzielen; aber auch die Umsatz-Zuwachsrate der Größenklasse 250.000 DM - 500.000 DM mit: 8,7 % ist wesentlich geringer als diejenige etwa der Größenklasse von über 1 Million mit: 15,0 %[5].

b) Beteiligung der Mitglieder bei der Diversifizierung

Um den geschilderten Umsatzrückgang bei den kleinen

---

1) zit. in: Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O., S. 6

2) Quelle: Ebd., S. 6

3) Quelle: o.V., Der Kundenkreis der Lebensmittel-Einzelhändler geht immer mehr zurück, a.a.O., S. 20

4) Quelle: o.V., 61. Edeka-Verbandstag, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 872/873 v. 23.6.1968, S. 10

5) Quelle: o.V., Zwischenbilanz, a.a.O., S. 31

Mitgliedergeschäften zu kompensieren, müssen Lebensmittelgroßhandlungen erhebliche Anstrengungen unternehmen, insbesondere die geschilderte Diversifizierungspolitik intensivieren. Im Rahmen der vertikalen Diversifizierungspolitik jedoch treten Systemgroßhandlungen in Konkurrenz zu ihren eigenen Kunden aus dem traditionellen Mitgliedergeschäft. Dies hat in Branchenkreisen eine gewisse Diskussion hervorgerufen, inwieweit Systemgroßhandlungen ihren eigenen Mitgliedern "in den Rücken fallen"[1] und wie dies mit der Systemkonzeption, etwa der Konzeption der freiwilligen Kette und Gruppe, vereinbar sei. Die Diskussion begann mit der Frage, ob Systemgroßhändler nicht im Rahmen der Cash and Carry-Läger "systemwidrige" Einzelhandelsumsätze tätigen; am stärksten ist die Diskussion nun auf die intensive Tätigkeit von Systemgroßhandlungen im Verbrauchermarkt-Geschäft gerichtet. In einem vielbeachteten Artikel der bereits erwähnten Firma Ratio wird den Systemgroßhändlern vorgeworfen, daß ihre Verbrauchermarkttätigkeit einen "Verrat am Lebensmitteleinzelhandel" darstelle[2].

In der vorliegenden Arbeit kann hierzu lediglich der unternehmungspolitische Aspekt betrachtet werden. Es wurde gezeigt, daß die Diversifizierungspolitik und die daraus entsprungenen neuen Zusammenschlüsse im Lebensmittelgroßhandel notwendige Bestandteile einer auf Wachstum ausgerichteten Unternehmungspolitik darstellen. Soweit die diversifizierenden Großhandlungen Systemgroßhandlungen sind, haben sie ihre Mitglieder in vielen Fällen an der Diversifizierung beteiligt. Dies geschah vor allem durch kapitalmäßige Beteiligung von Einzelhändlern an den Objekten der vertikalen Diversifizierung (Gemeinsame

---

1) Vgl. Gross, Herbert, Warum diversifizieren Lebensmittel-Großhändler, a.a.O., S. 13

2) Vgl. o.V., Ratio deckt auf: Verrat am Lebensmitteleinzelhandel, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 904 v. 26.1.1969, S. 11 f.

Zweckgesellschaften). In einigen Fällen wurden auch z.B. gemeinsame Sonderangebote in Verbrauchermärkten und Mitgliedseinzelhandlungen "herausgebracht".

C. VERWIRKLICHUNG DES LEISTUNGSPROGRAMMS

I. Führungsorganisation

Die Verwirklichung des Leistungsprogramms setzt zunächst das Vorhandensein geeigneter Kräfte zur Unternehmungsführung voraus. Mit "Führungsorganisation" sei hier der wichtige Entscheidungstatbestand der Unternehmungspolitik bezeichnet, der sich auf den Einsatz der Persönlichkeiten der Unternehmungsführung (Management im personellen Sinne), auf ihr Zusammenwirken untereinander und mit sachlichen Hilfsmitteln, wie Datenverarbeitungsanlagen, beschäftigt.

a) Management

Bei der Betrachtung der Persönlichkeiten, die in der Unternehmung Führungsaufgaben wahrnehmen, sei zunächst auf Eigentümer-Unternehmer eingegangen. Eigentümer-Unternehmer können sich durch Zusammenschlüsse in mehrfacher Weise Vorteile bei ihren "ureigensten" Aufgaben der Unternehmungsführung versprechen, wie die neuen Zusammenschlüsse zeigen. Allgemein können sich für Eigentümer-Unternehmer durch Zusammenschlüsse persönliche Entlastungseffekte ergeben. Hier sei zunächst von dem Fall ausgegangen, daß alle am Zusammenschluß beteiligten Eigentümer-Unternehmer weiterhin an der Unternehmungsführung voll teilhaben (Gegenteil: Anschluß an einen Konzern). Durch das Vorhandensein einer Mehrzahl von geeigneten Eigentümer-Unternehmern kann einer persönlichen Überlastung entgegengewirkt werden, die bei Allein-Unter-

nehmern bedeutender Unternehmen zu befürchten ist. Wichtige Probleme der Führungsorganisation für Eigentümer-Unternehmer, wie Stellvertretung und Nachfolge, lassen sich in einer starken Zusammenschlußfirma leichter lösen. Eine weitere Möglichkeit zur Entlastung einzelner Eigentümer-Unternehmer durch Zusammenschlüsse ist in der Spezialisierung zu sehen. Vorhandenes Spezialwissen der Zusammenschlußpartner kann im Zusammenschluß sinnvoll kombiniert werden, der einzelne Eigentümer-Unternehmer wird der Notwendigkeit enthoben, über alle Gebiete umfassendes Wissen in seiner Person zu pflegen, was zu einer Überlastung führen würde.

Als gelungenes Beispiel sinnvoller Ergänzung mehrerer Eigentümer-Unternehmer bei den neueren Zusammenschlußformen auf örtlicher Großhandelsebene möchte der Verfasser den Hamburger Cash and Carry-Zusammenschluß CECONETTO-RUCKRIEGEL anführen. In der Holdinggesellschaft, die bei diesem Zusammenschluß gebildet wurde, arbeiten die Zusammenschlußpartner auf folgende Weise in der Unternehmungsführung zusammen. Die Geschäftsleitung nimmt R. Schneegass in den Bereichen Vertrieb und Einkauf wahr, W. Ruckriegel in den Bereichen Verwaltung, Finanzierung und Organisation sowie W. Schürbrock auf dem Gebiet besonderer Aufgaben außerhalb der laufenden Geschäftsführung[1]. Diese Spezialisierung stellt für Ruckriegel, wie der Verfasser in einem persönlichen Gespräch erfuhr, tatsächlich eine persönliche Entlastung dar; die Notwendigkeit für ihn, vor dem Zusammenschluß als Allein-Unternehmer eines bedeutenden Unternehmens alle Bereiche intensiv zu beherrschen, war mit wachsender Arbeitsbelastung verbunden[2].

---

1) Vgl. o.V., Fusion im Hamburger Lebensmittelgroßhandel a.a.O., S. 10

2) Quelle: Gespräch mit Herrn W. Ruckriegel am 21.9.1970 in München

Zusammenschlußimpulse bei den Eigentümerunternehmern können im Falle der Konzernbildung unterschiedlich "gelagert" sein. Für Unternehmer, die eine Mehrheitsbeteiligung an ihrer Unternehmung abgeben, ohne selbst in die Konzernspitze aufgenommen zu werden, ist wohl der Wunsch maßgeblich, sich in der Unternehmungsführung an einen starken Partner anzulehnen oder überhaupt die laufende Geschäftsführung niederzulegen. Für den oder die Unternehmer, die Mehrheitsbeteiligungen oder einen beherrschenden Einfluß an anderen Unternehmen erwerben, sind die Zusammenschlußimpulse entgegengesetzter Natur. Für sie realisiert der Zusammenschluß Pläne des persönlichen Expansionsstrebens.

Eine weitere Entlastung der Eigentümer-Unternehmer durch Zusammenschlüsse kann in der Möglichkeit gesehen werden, gemeinsam verstärkt Kräfte des "Professional Managements" heranzuziehen und Spezialisten-Stäbe einzusetzen, insbesondere für den Bereich des Marketing. Zur Wahrnehmung dieser Vorteile wurden neue zentrale Zusammenschlüsse, wie die Handelsketten-Handelsgesellschaft oder die Zentrale Handelsgesellschaft mit ihren Tochtergesellschaften, zu "Dienstleistungszentralen" oder "Marketing-Zentralen" gestaltet.

Mit der Erwähnung des "Professional Managements" ist die Betrachtung bereits auf die Personen der Unternehmungsführung im Angestelltenverhältnis gerichtet. Gerade die Organisation der Unternehmungsführung durch Angestellte hat bei den neueren Zusammenschlußformen mehrfach Zusammenschlußimpulse mit sich gebracht. Auch Nieschlag weist allgemein auf die Bedeutung des Managements für die Konzentration im modernen Wettbewerb hin: "Das Management verbilligt sich, wenn das Arbeitsfeld einer Führungsgruppe wächst. Es sind also nicht allein finanzielle und ähnliche Erwägungen, die zur Konzentration führen, wie man häufig glaubt; vielmehr spielt die Frage der Leitung

in dem hier angedeuteten Sinne eine Rolle"[1]. Die Notwendigkeit, qualifizierte Angestellte für die Unternehmensführung zu gewinnen und sinnvoll einzusetzen, stellt einen starken Zusammenschlußimpuls dar.

Diese Zusammenschlußimpulse können bei verschiedenen Gelegenheiten wirksam werden. Einerseits sind hier die Fälle zu nennen, bei denen es darum geht, überhaupt qualifizierte angestellte Führungskräfte zu gewinnen. Hochqualifizierte Führungskräfte können vielfach nur dann gewonnen oder gehalten werden, wenn ihnen nach Art und Umfang ein adäquates Aufgabenfeld zugewiesen werden kann. Andererseits geht es darum, die entsprechend teueren, qualifizierten Führungskräfte auch sinnvoll auszulasten, was bei manchen Zusammenschlüssen mit eine Rolle gespielt hat. Dieses Prinzip verbesserter Kapazitätsauslastung ist beim Management gleichermaßen wie bei EDV-Anlagen wirksam, wie Nieschlag anführt: "Wachsende Größe macht es möglich, nicht nur die menschlich-geistigen und die sachlichen Kapazitäten, also das Management, die EDV-Anlagen usw., besser zu nutzen"[2]. Durch die neuen Zusammenschlüsse konnten daher auch in einigen Fällen Personal-Freisetzungen realisiert werden; es war nach den Zusammenschlüssen nur noch ein Einkaufsleiter, Verkaufsleiter und/oder Geschäftsführer im Angestelltenverhältnis notwendig.

b) Anlagen für elektronische Datenverarbeitung als Hilfsmittel der Unternehmungsführung

1. Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung im Lebensmittelgroßhandel

Als Anlagen zur automatischen Datenverarbeitung wurden im

1) Nieschlag, Robert, Der Weg der freiwilligen Ketten, a.a.O., S. 10

2) Ebd., S. 10

Lebensmittelgroßhandel zunächst Lochkarten-Anlagen eingesetzt, die in zunehmendem Maße durch Anlagen der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) abgelöst werden. EDV-Anlagen bieten den Vorteil, "integrierte Datenverarbeitung" zu ermöglichen; d.h. Ausgangsdaten müssen für verschiedene Verarbeitungsabläufe nicht jeweils neu von der Anlage erfaßt werden, beim erstmaligen Erfassen der Ausgangsdaten werden diese für alle Verarbeitungsabläufe genützt. Damit bieten EDV-Anlagen den weiteren Vorteil, "Realtime-Verarbeitung" zu ermöglichen; d.h. die über einen Vorgang von der Anlage erfaßten Daten werden sofort auf allen relevanten Gebieten verarbeitet, sodaß die in der Anlage dargestellten Bestände stets den realen Beständen zum Zeitpunkt des wirklichen Vorhandenseins entsprechen.

EDV-Anlagen sind heute bereits in allen größeren Lebensmittelgroßhandlungen im Einsatz; es ist damit zu rechnen, daß in naher Zukunft kein Betrieb des Lebensmittelgroßhandels mehr auf solche Anlagen verzichten kann. Es zeigt sich dabei, daß der Einsatz der EDV-Anlagen für Routinearbeiten des Rechnungswesens allein (Fakturierung, Buchhaltung u.ä.) keine Kostenersparnisse garantiert. In jüngerer Zeit werden die EDV-Anlagen in wachsendem Umfang als Hilfsmittel der Unternehmungsführung eingesetzt, was durch die erwähnten Eigenschaften der integrierten Datenverarbeitung und der Echtzeitverarbeitung ermöglicht wurde. Die wesentliche Bedeutung von EDV-Anlagen liegt bei der Unterstützung der Unternehmungsführung, weshalb die bei den neueren Zusammenschlußformen vielgenannte Datenverarbeitung an dieser Stelle, im Rahmen der Führungsorganisation, betrachtet wird.

2. Vorteile der EDV-Anlagen für die Unternehmungsführung

EDV-Anlagen können auf verschiedenen Stufen der Entscheidungsprozesse der Unternehmungsführung eingesetzt werden. Im einfachsten Fall dient die EDV-Anlage zur Bereitstellung statistischer Angaben aus der Vergangenheit in der Kontrollphase bzw. der Anregungsphase eines neuen Entscheidungsprozesses bei den menschlichen Disponenten. Dieser Einsatz könnte als Erstellung von Führungsunterlagen gekennzeichnet werden. Als solche werden im Lebensmittelgroßhandel bereits weithin Umsatz- und Roherlösdaten (bezogen auf Warengruppen, Artikel, Kundengruppen, Kunden usw.) verwendet. Im Vergleich zu konventionellen Führungsinformationen bieten die mit Hilfe von EDV-Anlagen erstellten Führungsunterlagen mehrere Vorteile. Zum ersten sind sie beliebig detailliert bis herab zum einzelnen Artikel, während die konventionellen Informationen aus der Buchhaltung nur ganze Sortimente, bestenfalls Warengruppen erfassen. Zum zweiten sind die Führungsunterlagen beliebig aktuell bis heran zum Realtime-Zeitpunkt (Tägliche Erfolgsrechnung). Demgegenüber standen konventionelle Kontrollinformationen der Unternehmungsführung (z.B. Monatsabschluß der Buchhaltung) nur längerfristig zur Verfügung, die Steuerbilanz in der Regel erst einige Zeit nach Beendigung des Geschäftsjahres. Zum dritten bieten Führungsunterlagen die für die Unternehmungsführung relevanten Informationen in speziell zusammengestellter, konzentrierter Form dar, während die Führungsinformationen im konventionellen Rechnungswesen nur verstreut vorliegen.

In neuerer Zeit erstreben bedeutende Lebensmittelgroßhandlungen, den Inhalt der Führungsunterlagen durch kostenrechnerische Informationen (detaillierte Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträger-Rechnung; Teilkostenrechnung und Plankostenrechnung) zu ergänzen; ein Rechenaufwand, der ebenfalls nur mit Hilfe der EDV-Anlagen

erbracht werden kann.

Der Vorteil der Führungsunterlagen sei im folgenden beispielhaft an einigen Bereichen der Unternehmungspolitik dargestellt, bei denen solche Vorteile auch praktisch bereits vielfach realisiert wurden. Eine Warenbestands- und Warenbewegungsliste gibt den Einkaufsdisponenten präzisere Informationen für die Lagerhaltungs- und Bestellpolitik (Automatische Bestelldisposition wird erst auf der Optimierungsstufe betrachtet). Bekannt sind auch Führungsunterlagen für die Sortimentspolitik. Hier können einerseits die vorhandenen Artikel kontrolliert werden. Nachdem häufig die 80-50-20-Regel gilt, wonach 80 % des Umsatzes bereits mit 20 % der Artikelanzahl getätigt werden, was etwa 50 % des Lagerraums beansprucht, kann das Sortiment entsprechend bereinigt werden. Die Führungsunterlagen zeigen die genannte Regel durch Konzentrationsdarstellungen (Lorenz-Kurven) der Artikel nach Umsatzwert, Umsatzmenge und Roherlös. "Langsamdreher" und "Renner" im Sortiment können hier bereits erkannt werden.

Als Verfeinerung jedoch ist noch mit Hilfe der Führungsunterlagen die Rentabilität der Artikel (soweit möglich) zu beurteilen. Dabei können als Globalmethode etwa die Rang-Nummern der Artikel bezüglich Umsatz, Roherlös, Roherlösspanne u. dgl. verglichen werden. Ähnlich geht die Methode des Anteilvergleiches vor, bei welcher die prozentualen Anteile eines Artikels bezüglich der genannten Kriterien verglichen werden. Beträgt der [illegible] Anteil eines Artikels z.B. 0,2 % vom Gesamtroherlös, sein Anteil am Gesamtumsatz (als globaler Maßstab für die Kosten) jedoch 0,4 %, so ist dieser Artikel wohl unrentabel. Eine genauere Methode ist natürlich bei Vorhandensein der Kostenrechnung die Ermittlung des Direktgewinns und darauf aufbauend des "Returns on Investment" des Artikels. Untersuchungen haben gezeigt, daß selbst der absolute Roherlös

eines Artikels in einigen Fällen für die Rentabilität des Artikels einen irreführenden Maßstab darstellt.

Auf Grund der genannten Führungsunterlagen können positiv bewertete Artikel forciert, negative Artikel aufgegeben werden. Die Richtigkeit der eingeschlagenen Sortimentspolitik läßt sich verfolgen, wenn die Führungsunterlagen noch für aufgegebene und neuaufgenommene Artikel gesondert analysiert werden. So konnten in einem vom Verfasser auf der Grundlage empirischer Angaben errechneten Beispiel durch Sortimentsveränderungen anhand der Führungsunterlagen der Umsatz und Roherlös um mehr als 10 % gesteigert werden[1].

In ähnlicher Weise können Führungsunterlagen etwa der Preispolitik dienen. Von praktischer Bedeutung zeigten sich auch Informationen darüber, wie oft die einzelnen Artikel einer Lebensmittel-Zustellgroßhandlung von den Einzelhandlungen bestellt wurden. Durch Anordnung der Artikel im Lager entsprechend dieser Bestellhäufigkeit konnte in mehreren Fällen der durchschnittliche Sammelweg/Auftrag auf ein Drittel verkürzt werden[2]. Konzentrationsdarstellungen können auch der Selektionspolitik gegenüber Auftragsgrößen, Kunden oder Absatzgebieten dienen. Bei den Kunden- bzw. Auftragsgrößen zeigt sich vielfach eine Konzentration in der Größenordnung der 70-20-Regel, wonach 70 % des Umsatzes bereits mit 20 % der Kunden erzielt werden. Durch die Führungsunterlagen können gezielte vertriebspolitische Maßnahmen ergriffen werden.

---

1) Quelle: Grimm-Curtius, Helgo O., Kooperation zur automatischen Datenverarbeitung, Teil II: Rationalisierung bei Dispositionsaufgaben, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 871 v. 9.6.68, S. 12-15, S. 15

2) Vgl. Grimm-Curtius, Helgo O., Kooperation zur automatischen Datenverarbeitung, Teil III: Rationalisierungseffekte, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 872/873 v. 23.5.68, S. 14-16, S. 14

Im weitergehenden Fall übernimmt die EDV-Anlage selbst Aufgaben auf der Auswahl- und Optimierungsstufe bei Entscheidungsprozessen der Unternehmungsführung; dabei werden auch zukunftsbezogene Daten (Prognose) berücksichtigt. In diesem Fall könnte von der Erstellung von "Führungsvorschlägen" gesprochen werden, da für die menschlichen Disponenten fertige Dispositionsvorschläge erstellt werden, die nur noch unterzeichnet zu werden brauchen. Lebensmittelgroßhandlungen bedienen sich in noch geringer Zahl, jedoch in ständig wachsendem Maße solcher Optimierungsprogramme.

Hier seien zunächst Programme zur Optimierung der Lagerhaltungs- und Bestellpolitik (z.B. SIEMENS: HOREST; IBM: IMPACT) genannt. Die Anwendbarkeit und die Vorteile solcher Optimierungsprogramme können durch Simulation gezeigt werden. So ergaben sich bei einer Vergleichssimulation auf dem Gebiete der Lagerhaltung bei manueller Bestelldisposition Gesamtkosten der Lagerhaltung und Bestellung in Höhe von 779.- DM, bei automatischer Bestelldisposition mittels IMPACT Gesamtkosten in Höhe von 448.- DM, d.h. um 42,60 % weniger[1]. Insgesamt können durch Lagerhaltungs- und Bestellpolitik mit Hilfe von EDV-Anlagen Lagerkostenersparnisse in der Größenordnung von bis zu 0,5 % vom Umsatz erzielt werden.

Werden von einer EDV-Anlage sämtliche Führungsinformationen nach den Führungsbereichen zusammengestellt und jederzeit abrufbar für das Management bereit gehalten, kann man von einem "Integrated Management Information System" (IMIS) sprechen. Durch Aufstellung von Datensichtgeräten in umittelbarer Nähe der Management-Personen können diese alle gewünschten Informationen auf kürzeste und

1) Quelle: Schmidt, Manfred, Lagerhaltung und Simulation, in: IBM-Nachrichten Nr. 176/1966, S. 17-27, S. 27

bequemste Weise erhalten. Auch Großunternehmen des Lebensmittelgroßhandels beschäftigen sich bereits mit IMIS-Systemen.

Insgesamt bieten EDV-Anlagen Vorteile für die Unternehmungsführung, die im modernen Wettbewerb wohl unentbehrlich sind. Für die Unternehmenspolitik, die den Einsatz von Persönlichkeiten und sachlichen Hilfsmitteln für die Aufgaben der Unternehmungsführung gestaltet, ermöglicht der Einsatz von EDV-Anlagen bedeutende Prinzipien moderner Führungsorganisation zu realisieren, wie: "Management by exception" und "Management by objectives".

3. Anwender-Betriebsgröße beim Einsatz von EDV-Anlagen

Für den erfolgreichen Einsatz von EDV-Anlagen spielt beim Anwender die Kostenrelation: "Gesamtkosten der Datenverarbeitung : Umsatz" eine entscheidende Rolle. Da die Kosten der Datenverarbeitung (Maschinenkosten, Personal- und Sachkosten) fest gegeben sind, kann eine günstige Kostenrelation nur durch Vorhandensein einer entsprechenden Betriebsgröße, dargestellt durch den Umsatz, erreicht werden. Für die Kosten von EDV-Anlagen seien kurz einige durchschnittliche Angaben angeführt, die von der RGH auf Grund einer Erhebung bei 40 Handelsbetrieben in der BRD ermittelt wurden.

Hier dürfen zunächst die erheblichen "Einmalkosten" (Bauliche Einrichtungen, organisatorische Vorbereitung und Umstellung) nicht unterschätzt werden. Bei der Erhebung der RGH mußte eine Reihe der befragten Unternehmen auf die Errechnung der Einmalkosten verzichten, da allein deren Zusammenstellung einen zu hohen Aufwand erfordert hätte. Im Durchschnitt der Firmen, die hierüber Angaben erteilten, betrugen die Einmalkosten (Anlagen

mit externen Speichern): 319.740.- DM[1]. Weiterhin seien hier die laufenden Kosten betrachtet, dabei dürfen neben den reinen Anlage-Mietkosten die "Mietfolgekosten" (Personalkosten, Sach- und Raumkosten) nicht unterschätzt werden. Als laufende Kosten ergaben sich bei der Erhebung (monatlich)[2]:

(1) Kartenorientierte Anlagen
Mietkosten: 8.159.- DM, Gesamtkosten: 20.812.- DM

(2) Anlagen mit kleinen externen Speichern
Mietkosten: 10.194.- DM, Gesamtkosten: 27.748.- DM

(3) Anlagen mit externen Großspeichern
Mietkosten: 26.197.- DM, Gesamtkosten: 61.991.- DM

Auf Grund der geschilderten Kosten-Größenordnung ist die Anwender-Betriebsgröße von hoher Bedeutung. Hier kann zunächst die Mindest-Betriebsgröße für den Einsatz von EDV-Anlagen im Lebensmittelgroßhandel betrachtet werden. Schon 1966 errechnete Glaser eine diesbezügliche Mindest-Umsatzgröße im Höhe von 35 Mio DM[3]. Im Bereich der Konsumgenossenschaften (COOP) wurde als diesbezügliche Mindestgrenze 40 Mio DM errechnet[4]. Diese Mindestgrenze dürfte jedoch heute kaum mehr ausreichend sein. Ein bedeutender Unternehmer des Lebensmittelgroßhandels, C. Nottbohm (Schaper-Gruppe), äußerte dem Verfasser hierzu, daß er als Mindestgrenze eines wirtschaftlichen Einsatzes von EDV-Anlagen im Lebensmittelgroßhandel einen Jahresumsatz von 100 Millionen DM betrachte, da in ihm bekannten Fällen allein die Einmalkosten mehr als 500.000.- DM

---

1) Quelle: Beßler, Oswin, Was die Elektronik wirklich kostet, in: Rationeller Handel v. Oktober 1967, S. 4-10, S. 9

2) Quelle: Beßler, Oswin, Was die Elektronik laufend kostet, in: Rationeller Handel v. November 1967, S. 36-39, S. 36

3) Quelle: Glaser, Jürgen, Getrennt verkaufen, vereint kontrollieren, Die Möglichkeiten der Gemeinschaftsanlage, in: Rationeller Handel Nr. 7 v. Juli 1966, S. 48-52, S. 49

4) Quelle: Wagner, Helmut (ASKO-Saarbrücken), zit. in: Tietz, Bruno, Konsument und Einzelhandel, a.a.O., S. 453

betrugen[1].

Weiterhin ist jedoch die Frage zu stellen, ob bei den bisher genannten Betriebsgrößen auch schon ein Optimum für den Einsatz der EDV-Anlage erreicht ist. Hier ist die Kostendegression größerer Anlagen zu berücksichtigen. Eine solche Degression besteht zunächst bei den Mietkosten, da in aller Regel die Leistung von EDV-Anlagen stärker als die Mietkosten steigt[2]. Zusätzlich sind auch die Mietfolgekosten je DM Miete um so niedriger, je größer die Anlage ist und umgekehrt. Hierzu sei kurz der "Mietfolgekosten-Faktor" (Gesamtkosten: Anlagemiete) betrachtet. Im Beispiel von SIEMENS EDV-Anlagen beträgt der Mietfolgekosten-Faktor bei einer Monatsmiete von 90.000.- bis 100.000.- DM: rund 1,36; bei einer Monatsmiete von 10.000.- DM: rund 2,30[3]. So dürften im Lebensmittel-Großhandel nur solche Anlagen, die einen Jahresumsatz von mehreren Hundert Millionen DM betreuen, günstige Kostenrelationen (Gesamtkosten der Datenverarbeitung : Jahres-Umsatz) in der Größenordnung von 0,25 % erreichen. Anlagen, die kleinere Jahresumsätze verrechnen, dürften schnell an die maximale Kostenrelation in Höhe von 1 % stossen.

Hervorzuheben ist hier noch, daß gewisse Vorteile der EDV-Anlagen, wie Optimierungsmodelle und Management-Informationssysteme nur mit Anlagen höherer Größenordnung realisiert werden können. So gibt Beßler für echte Management-Informationssysteme an, daß sie Anlagen mit

---

1) Quelle: Gespräch mit Herrn Claus Nottbohm, am 22.9.70 in München

2) Vgl. Blohm, Hans u.a., Datenverarbeitung außer Haus, Forkel-Verlag Stuttgart, 1967, S. 29

3) Quelle: Lutz, J. Heinrich, Gemeinsame Computerbenutzung in der Industrie, Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden 1969, S, 35

Monatsmieten ab 40.000.- DM voraussetzen[1]. Bei einem Mietfolgekosten-Faktor von 2,5 ergibt dies Gesamtkosten von 100.000.- DM/Monat. Unter Annahme einer günstigen Kostenrelation von 0,30 % ergibt dies einen erforderlichen Jahresumsatz von 400 Mio DM.

4. Zusammenschlußimpulse durch EDV-Anlagen

Ausgehend von den betrachteten Einsatzmöglichkeiten der EDV-Anlagen in Lebensmittelgroßhandlungen können nun die diesbezüglichen, starken Zusammenschlußimpulse näher untersucht werden. Der Wunsch auf eine gemeinsame Nutzung von EDV-Anlagen ist bei vielen der neueren Zusammenschlußformen hervorgehoben worden. Dazu sei zunächst die örtliche Großhandelsebene betrachtet. Bei vielen Zusammenschlüssen konnten hier die Mindestvoraussetzungen zum erstmaligen Einsatz einer EDV-Anlage erreicht werden. Bei anderen Zusammenschlüssen konnte die Modernisierung einer vorhandenen Anlage (Einsatz einer Anlage 3. Generation[2]) und/oder die verbesserte Ausnützung einer Anlage erreicht werden. Gemeinschaftsrechenzentren in Regionallägern oder Verwaltungszentren mit Jahresumsätzen von 500-600 Millionen DM ermöglichen, eine günstige Kostenrelation zu erreichen.

Ähnliche Gesichtspunkte spielen auch bei Zusammenschlüssen auf der Ebene des Zentralgroßhandels eine Rolle. Die bei der Abrechnung des Zentraleinkaufs oder bei betriebswirtschaftlichen Auswertungen für örtliche Großhandlungen erforderlichen EDV-Anlagen können durch Zusammenschlüsse von Zentralorganisationen überhaupt erst eingesetzt oder

---

1) Quelle: Beßler, Oswin, Management-Informationssysteme für den Handel, in: Rationeller Handel v. März 1970, S. 27-32, S. 32

2) Anlagen mit integrierten Schaltkreisen (IC)

besser ausgenützt werden.

II. Marktpolitik

a) Absatzpolitik

1. Preispolitik

Die Preispolitik der System-Lebensmittelgroßhandlungen gegenüber ihren traditionellen Mitgliedseinzelhandlungen muß im Interesse des absatzwirtschaftlichen Verbundes auch den Preiswettbewerb des Einzelhandels gegenüber den Letztverbrauchern berücksichtigen. Damit die Einzelhandlungen ihrerseits im Preiswettbewerb bestehen können, erstreben die Systemgroßhandlungen, den Mitgliedseinzelhandlungen ein günstiges Einkaufspreisniveau zu bieten. Diesem Ziel dienen auch die neuen Zusammenschlüsse, wie in einigen Fällen hervorgehoben wurde. Eine Reihe von Zusammenschlüssen auf örtlicher Großhandelsebene ist direkt darauf gerichtet, verbesserte Voraussetzungen in der Preispolitik zu schaffen. Die durch den Zusammenschluß erwartete Kostensenkung bei den Großhandlungen soll ganz oder teilweise zu einer Senkung des Preisniveaus der Großhandlungen gegenüber den Mitgliedseinzelhandlungen genützt werden, sozusagen "weitergegeben" werden. Explizit wurde dies insbesondere bei den Fusionen auf örtlicher Großhandelsebene angegeben. So hieß es bei der Gründung der UNION-Handelsgesellschaft in Bünde/Westfalen, die durch die Fusion erzielten Kostenersparnisse sollten den gemeinsam betreuten 180 Mitgliedseinzelhandlungen "voll zugute kommen"[1].

Auf diese Weise können die Kostensenkungen des Groß-

---

1) o.V., UNION-Fusion in Bünde/Bad Essen, a.a.O., S. 1

handelszusammenschlusses letztlich auch einer Senkung des Verbraucherpreis-Niveaus dienen. Die Kostensenkung in Höhe von mindestens 1 % vom Umsatz durch die Fusion der VeGe-Zentralen Bielefeld-Osnabrück wurde auf diese Weise bis an die Verbraucher weitergegeben: "Vom Großhandelsumsatz bedeutet dies (die Kostensenkung von 1 %, Anm.d.Verf.) immerhin, daß die Verbraucherpreise um etwa 500.000.- DM in dem Verkaufsgebiet beider Zentralen gesenkt werden können"[1]. Bei vielen neueren Zusammenschlüssen wurde als Ziel angegeben, den Mitgliedseinzelhandlungen verbesserte Wettbewerbsvoraussetzungen zu bieten, dabei dürften neben anderen Maßnahmen auch entsprechende preispolitische Maßnahmen der Lebensmittelgroßhandlung gemeint sein.

2. Sortimentspolitik

aa) Erweiterung der Sortimentsbreite

In neuerer Zeit verfolgen die Lebensmittelgroßhandlungen in ihrer Sortimentspolitik eine beträchtliche Ausdehnung der Sortimentsbreite. Wie Nieschlag für den Handel allgemein feststellt, ist es auch im Lebensmittelhandel zum Übergang von "branchenorientierten" Sortimenten zu "bedarfsorientierten" Sortimenten gekommen[2]. Im Lebensmittelhandel ist das Prinzip der Bedarfsorientierung zunächst im Einzelhandel festzustellen, wo Schlagworte wie "Alles unter einem Dach" oder "One-Stop-Buying" bekannt

---

1) o.V., Eine Firma geht ihren Weg, in: Food + Nonfood Nr. 914 v. 6.4.1969, S. 8

2) Vgl. Nieschlag, Robert, Wandel der Handelsstruktur, Teil I, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 12 v. 19.3.1965, S. 8

sind. Dies bedeutet auch für den Lebensmittelgroßhandel als Belieferer fremder oder eigener Lebensmitteleinzelhandlungen eine entsprechende Erweiterung der Sortimentsbreite. Verständlicherweise erstrebt eine Lebensmittelgroßhandlung, das Einkaufspotential ihrer Einzelhandlungen zu einem möglichst hohen Teil auf sich zu konzentrieren. Dies kann nur dann gelingen, wenn die Großhandlung eine entsprechende Sortimentsbreite aufweist. Der Sortimentsmäßige "Integrationsprozeß"[1] im Lebensmitteleinzelhandel pflanzt sich somit auf den Lebensmittel-Sortimentsgroßhandel fort.

Der Übergang zur Bedarfsorientierung ist in der Sortimentspolitik der Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlungen auch direkt anzutreffen, so im Cash and Carry-Geschäft und im Großküchen-Zustellgeschäft. Attraktive Cash and Carry-Großhandlungen wollen ebenfalls ihren Abnehmern ein "One-Stop-Buying" vom Sortiment her bieten. Zur systematischen Belieferung und Beratung im Großküchen-Zustellgeschäft ist ebenfalls eine entsprechende Sortimentsbreite der Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlung erforderlich. Damit ist es insgesamt zu einer ausgesprochenen "Ent-Spezialisierung" im Lebensmittelgroßhandel gekommen; die Sortimentsgroßhandlungen ziehen in wachsendem Maße Umsätze an sich, die früher über die Spezialgroßhandlungen liefen.

Zur Erweiterung der Sortimentsbreite im Lebensmittel-Sortimentsgroßhandel seien nun noch kurz charakteristische Beispiele angeführt, zunächst für den einzelwirtschaftlichen Lebensmittelgroßhandel. Die bedeutende Lebensmittelgroßhandlung A. Bronner KG, Ludwigsburg, erzielte 1969: 59 % ihres Umsatzes mit Sortimentsbereichen, die vor

---

1) Nieschlag, Robert, Der Lagerumschlag im genossenschaftlich organisierten Lebensmittelhandel, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster (Hrsg.), Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, a.a.O., S. 271-282, S. 278

1964 noch nicht geführt wurden[1]. Die neuen Sortimentsbereiche erzielen jetzt folgende Umsatzanteile[2]:

(1)	Rund um das Auto	10 %
(2)	Fleisch- und Wurstwaren	9 %
(3)	Frischkost und Molkereiprodukte	10 %
(4)	Non-Food	22 %
(5)	Obst und Gemüse	8 %
		59 %

Auch im Bereich der genossenschaftlichen Lebensmittelgroßhandlungen wird eine konsequente Erweiterung der Sortimentsbreite verfolgt. So ist beim Ausbau der REWE-Großhandelszentralen zu "Full-Service-Betrieben" geplant, daß alle Großhandelszentralen folgende sieben Sortiments-"Dienste" erbringen[3]:

(1) Trockensortiment einschließlich Non-Food
(2) Süß- und Backwaren
(3) Getränke
(4) Molkereiprodukte im Eier-, Butter-, Käse-Kühldienst
(5) Frisch-Fleisch
(6) Tiefkühlkost
(7) Obst und Gemüse

Eine Reihe der neuen Sortimentsbereiche werden üblicherweise unter dem Schlagwort "Frischwaren" zusammengefaßt; Waren, die bei der Großhandlung mit sehr kurzer Umschlagsdauer und häufig mit besonderen Kühleinrichtungen bei Lagerung und Zustellung geführt werden müssen. Zum

---

1) Quelle: o.V., Bronner steht auf drei sicheren Beinen, in: Cash and Carry v. Oktober 1969, S. 54-58, S. 58

2) Quelle: Ebd., S. 58

3) Vgl. o.V., REWE mit sieben Diensten, in: Handelsblatt Nr. 110 v. 10.6.1968, S. 9

Frischdienst im Bereich von Frischfleisch und Frischwurst gehören in zunehmendem Maße auch Manipulationsarbeiten (Zentralfleischerei) in der Großhandlung.

Die erheblich gestiegene Bedeutung der Frischwaren-Sortimentsbereiche sei im Folgenden für den Lebensmitteleinzelhandel betrachtet, da die Sortimentspolitik im Großhandel davon abgeleitet ist. In den SB-Läden des Lebensmitteleinzelhandels in der BRD haben Frischwaren bereits 1966 einen Umsatzanteil von fast 50 % erzielt, darunter entfielen im einzelnen auf Fleisch und Wurstwaren sowie auf Molkereiprodukte: 17 %, auf Obst und Gemüse: 11 % des Umsatzes[1]. Auch weiterhin dürfte der Frischwaren-Sortimentsbereich stark und überdurchschnittlich expandieren; im Bereich der Edeka wurde erklärt, daß mit einem durchschnittlichen Frischwaren-Umsatzanteil von 50 % "die Leistungsgrenze auf diesem Sektor ... noch lange nicht erreicht sei"[2]. Innerhalb des Frischwarenbereichs stellt Frischfleisch und Frischwurst den umsatzexpansivsten Bereich dar. Bei den Edekageschäften wird berichtet, daß sich das Frischfleisch zu einem "starken Magneten"[3] entwickelt habe; aus dem Bereich der REWE wird 1970 bei Frischfleisch eine Umsatzsteigerung von 136 % gemeldet[4]. Bereits 1968 erreichten Frischfleisch und Frischwurst im Lebensmitteleinzelhandel teilweise einen Umsatzanteil von 20-25 %[5].

---

1) Quelle: o.V., Frischwarensortiment gewinnt an Bedeutung, in: Der neue Weg v. Oktober 1967, S. 28

2) o.V., Mehr Frischfleisch vom Kaufmann, a.a.O., S. 9

3) Ebd., S. 9

4) Quelle: o.V., Die Rewe wächst und konzentriert, in: Handelsblatt Nr. 96 v. 22./23.5.1970, S. 12

5) Quelle: o.V., Edeka-Minden mit Fleischoffensive, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 16 v. 19.4.1968, S. 12

Auf Grund der geschilderten Expansion des Frischwarenbereiches bei den Einzelhandlungen gehen auch die Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlungen weithin daran, entsprechende Frischdienste aufzubauen. Die dabei notwendigen Voraussetzungen, wie entsprechende Fachkenntnisse und umfangreiche Anlageinvestitionen für Manipulation, Lagerung und Zustellung, machen solche Frischdienste nur für höhere Betriebsgrößen wirtschaftlich. Dies macht verständlich, daß die gemeinsame Durchführung von Frischdiensten zu den wesentlichsten Zusammenschlußimpulsen bei den neuen Zusammenschlüssen auf örtlicher Großhandelsebene gehört.

Hier seien zunächst die zuerst aufgenommenen Frischwarenbereiche, wie Obst, Gemüse und Molkereiwaren, betrachtet. Der Wunsch zum Aufbau entsprechender Frischdienste hat zu der spezifischen Zusammenschlußform des Frischdienst-Verbunds geführt, dessen Beispiele genannt wurden. Aber auch bei den Fusionen auf örtlicher Großhandelsstufe wurde vielfach der Wunsch zum Aufbau oder zur verbesserten Ausnützung von Frischdiensten als wesentliches Ziel genannt. Bei dem zentralen Plan der Rewe, in den Großhandelszentralen als "Full-Service-Betrieben" die geschilderten sieben Sortiments-Dienste zu errichten, wurde erwähnt, daß die notwendige Größenordnung dazu "notfalls durch Fusionen"[1] erreicht werden solle. Auch bei vielen Fusionen einzelwirtschaftlicher Großhandlungen wurde erwähnt, daß dabei ein attraktiver Frischdienst für die Mitgliedseinzelhandlungen geschaffen werden solle. So etwa wurde bei der Fusion zur UNION-Handelsgesellschaft in Bünde/Westfalen ein gemeinsamer Obst- und Gemüsefrischdienst eingerichtet; der bereits bei einem Partner vorhandene Frischdienst, einschließlich Tiefkühldienst,

---

1) o.V., Rewe mit sieben Diensten, a.a.O., S. 9

soll allen Einzelhändlern der vereinigten Großhandlungen zugute kommen[1]. Auch im Rahmen der Fusion zur Lübecker Großhandels-Union wurde "beabsichtigt, den Aufbau von Frischdiensten zu forcieren"[2].

In besonderem Maße ist die Aufnahme des Frischfleisch- und Frischwurst-Geschäfts an höhere Betriebsgrößen bei den Lebensmittelgroßhandlungen gebunden. Das Bestreben der Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlungen zur Aufnahme der Frischfleisch-Herstellung und -Zustellung ergibt sich einerseits aus der Sortimentspolitik im Cash and Carry- sowie im Großküchen-Zustellgeschäft. Andererseits erscheint auch die Errichtung eines Frischfleisch-Dienstes für die Einzelhandlungen als konsequent, wenn man einen Blick auf die Großbetriebe des Lebensmitteleinzelhandels, wie die Filialunternehmen, wirft. Während nach einer diesbezüglichen Untersuchung der RGH von 73 Filialunternehmen 45 Unternehmen, d.h. etwa 62 %, über zentrale Fleischverarbeitung verfügten, waren es von 330 Kettengroßhandlungen nur 50, d.h. etwa 15 %.

Vorstellungen über die notwendige Betriebsgröße von Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlungen zur Einrichtung einer eigenen Fleischverarbeitung und -Zustellung sind bereits bekannt. So berichtet Zellekens, daß eine zentrale Fleischverarbeitung "in einer 10-Mio-Großhandlung zum Alptraum, in einem 100-Mio-Unternehmen eine Goldgrube werden"[3] könne. Im Bereich der Edeka wird für eine Genossenschaft mit Frischfleisch ein Jahresumsatz von mindestens 80 Mio DM vorausgesetzt[4]. Daher wurden auch

---

1) Vgl. o.V., UNION-Fusion in Bünde/Bad ssen, a.a.O., S. 1

2) o.V., IFA, VEGE, VIVO in Lübeck, in: IFA-Forum v. Februar 1969, S. 12

3) Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O., S. 3

4) Quelle: Edeka-Verband, zit. in: Deutsch, Paul, Die Betriebsformen des Einzelhandels, a.a.O., S. 90

zur Schaffung der besonderen Voraussetzungen des Frischfleischgeschäfts neue Zusammenschlußformen gebildet; hier sei an die Gründung einer Fleischwarenvertriebsgesellschaft in Uelzen durch fünf EDEKA-Genossenschaften und die Edeka-Zentrale erinnert.

Die Erweiterung der Sortimentsbreite im Lebensmittelgroßhandel erstreckt sich neben dem Frischwarenbereich in starkem Maße auf den Non-Food-Bereich. Diese Sortimentserweiterung erfolgt zu einem großen Teil im Rahmen der neuen Leistungsprogrammbereiche, insbesondere der Verbrauchermärkte. Aber auch für das traditionelle Mitgliedergeschäft ist in gewissem Maße sinnvoll, den Nonfood-Bereich im Sortiment zu führen.

Für den Lebensmittelhandel insgesamt ist die Aufnahme des Non-Food-Geschäfts notwendig, um im Umsatzwachstum mit dem Wachstum des Volkseinkommens Schritt zu halten. Im Wachstum des Volkseinkommens der BRD wird der relative Anteil der Lebensmittelausgaben am Gesamteinkommen laufend geringer. Während etwa 1950 noch 55 % der Haushaltseinkommen für Lebensmittel ausgegeben wurden, wird für 1975 nur noch ein Anteil von 28 % erwartet.[1] Neben den umsatzmäßigen Erwartungen des Lebensmittelhandels bei der Aufnahme des Non-Food-Geschäftes sind noch die besonderen Ertragsvorteile zu erwähnen, die von dem Non-Food-Geschäft erwartet werden. Diese Erwartung besonderer Ertragsvorteile gilt allgemein für die Erweiterung der Sortimentsbreite im Handel, worauf Nieschlag hinweist: "Von neuen Waren und verbreiterten Sortimenten erwartet man zudem eine Erhöhung der insgesamt erzielbaren Spanne oder hofft, wenigstens einem Rückgang der Spanne - eine Folge des verschärften Wettbewerbs - entgegenwirken zu können"[2].

---

1) Quelle: o.V., Bronner steht auf drei sicheren Beinen, a.a.O., S. 58

2) Nieschlag, Robert, Verstärkter Wettbewerb, in: Der neue Weg v. April 1968, S. 52-56, S. 52

Die geschilderten Erwartungen bei der Aufnahme des Non-Food-Geschäftes sind auch für die Sortimentspolitik des Lebensmittelgroßhandels von Bedeutung. Für die unterschiedlich expansiven Sortimentsbereiche im Lebensmittelgroßhandel seien beispielhaft Angaben aus einer Sortimentsprognose der Fa. A. Bronner KG, Ludwigsburg, betrachtet. Dort wurden von 1969 bis 1970 folgende Umsatzsteigerungen erwartet: + 74 % im Sortimentsbereich: Rund um das Auto, + 25 % im Bereich: Nahrungs- und Genußmittel[1]. Für die Unterstützung des Non-Food-Geschäfts wurden bei einer Reihe größerer Handelsgruppen bereits entsprechende zentrale Einrichtungen geschaffen. Hierfür sei beispielhaft im COOP-Bereich das GEG-Gebrauchsgütezentrum Kamen[2] und bei der Handelskette SPAR der Hartwaren-Zentraleinkauf sowie die Non-Food-Musterschauen der Zentrale genannt. Der Wunsch nach einer zentralen Unterstützung des Non-Food-Geschäfts spielt auch bei den neuen Zusammenschlüssen auf der Ebene des Zentralgroßhandels eine maßgebliche Rolle.

Hierzu seien zunächst die zentralen Verbrauchermarkt-Gesellschaften betrachtet. So wurde bei der Gründung der FAMILIA-Zentralgesellschaft erwähnt, als besonders wichtig werde "die Aktivierung des Non-Food-Bereiches angesehen"; zu diesem Zweck sei ein Einkaufsleiter aus der Kaufhausbranche engagiert[3]. Ebenso sei an die Kaufpark-Zentralgesellschaft erinnert, die aus der bereits als Non-Food-Einkaufsgesellschaft gegründeten ARTUS-Gesellschaft hervorging. Weiterhin ist anzuführen, daß der Wunsch auf eine verbesserte Unterstützung des Non-Food-Geschäfts auch bei den Zusammenschlüssen von Zentral-

---

1) Quelle: o.V., Bronner steht auf drei sicheren Beinen, a.a.O., S. 58

2) Vgl. o.V., Plaza jetzt mit einer "SB-Stadt" bei Lübeck, a.a.O., S. 10

3) o.V., Den Clinch vermeiden, a.a.O., S. 18

organisationen genannt wurde. So wird bei den von der Zentralen Handelsgesellschaft veranstalteten Musterschauen auch der Non-Food-Bereich stark berücksichtigt. Der Zentraleinkauf im Non-Food-Sektor ist auch bei den internationalen Zusammenschlußformen von Bedeutung. So wurde zu dem bereits beachtlichen internationalen Vermittlungsgeschäft der EUFODA festgestellt: "Die Überlegungen richten sich dabei sichtlich auf den Non-Food-Bereich"[1].

bb) Erweiterung der Sortimentstiefe

Neben der Erweiterung der Sortimentsbreite im Lebensmittelgroßhandel ist auch eine laufende Erweiterung der Sortimentstiefe festzustellen, worunter üblicherweise die Erhöhung der Artikelanzahl innerhalb gegebener Sortimentsbereiche verstanden wird. Auch diese Maßnahme der Sortimentspolitik erfolgt insbesondere im Rahmen der neuen Leistungsprogrammbereiche im Lebensmittelgroßhandel. Während im traditionellen Mitgliedergeschäft aus Rationalisierungsgründen die Sortimentstiefe begrenzt gehalten wird, zählt eine ausgedehnte Sortimentstiefe zu den wichtigsten Mitteln, attraktive Cash and Carry-Betriebe zu führen. Durch das Discountgeschäft, insbesondere das Verbrauchermarktgeschäft, sind die Lebensmittelgroßhandlungen gezwungen, entsprechende Discountwaren neben den traditionellen Marken zu führen, was ebenfalls die Sortimentstiefe vergrößert. Aber auch vom traditionellen Mitgliedergeschäft gehen starke Impulse zur Erweiterung der Sortimentstiefe aus. Im Lebensmitteleinzelhandel ist es in den letzten Jahren geradezu zu einer "Sortimentsexplosion" gekommen, was insbesondere auf der Erweiterung der Sortimentstiefe beruht. Während etwa 1965 die Artikel-

1) o.V., Neue Aufgaben der Eufoda, in: Lebensmittel-Zeitung v. 5.6.1970, S. 7

anzahl im Lebensmitteleinzelhandel noch durchschnittlich 1.500 betrug, sind es 1970 im Durchschnitt 2.600 Artikel und maximal 4.000 Artikel[1].

Zu den wesentlichen Ursachen dieser starken Ausdehnung der Sortimentstiefe im Lebensmittelhandel zählt Nieschlag einerseits das Bestreben der Händler, Spezialmärkte zu schaffen (z.B.: Markt der Jugend, Gesundsheitswelle); andererseits die Diversifizierungsbestrebungen der Hersteller, durch die sich die Zahl gleicher Erzeugnisse von verschiedenen Herstellern erhöht[2]. Für die Lebensmittelgroßhandlungen wird es immer schwieriger, die von den Herstellern angebotene potentielle Sortimentstiefe zu überblicken; bei vielen Lebensmittelsortimentsgroßhandlungen kommt es zu einer laufenden Erweiterung der effektiven Sortimentstiefe. Diese starke Ausdehnung der Sortimentstiefe im Lebensmittelgroßhandel kann sinnvoll nur von Unternehmen höherer Betriebsgrößen realisiert werden. Daher sind bei den Fusionen auf örtlicher Großhandelsebene auch von der Ausdehnung der Sortimentstiefe her starke Zusammenschlußimpulse wirksam geworden. So wird bei den Zielen der Kieler Fusion erwähnt: "Das gesamte Sortiment soll forciert werden"[3].

cc) Handelsmarken

Bei der Betrachtung der Handelsmarken als Mittel der Sortimentspolitik soll nicht übersehen werden, daß von

---

1) Quelle: o.V., Lebensmittelsortiment weitet sich stärker aus, in: Handelsblatt Nr. 71 v. 14.4.1970, S. 6

2) Vgl. Nieschlag, Robert, Verstärkter Wettbewerb, a.a.O., S. 52

3) o.V., Sieben Monate nach der Kieler Fusion, a.a.O., S. 91

den Handelsmarken sicherlich auch starke werbliche Wirkungen ausgehen. Handelsmarken gehören in allen Gruppen des Lebensmittelhandels zu den grundlegenden Mitteln der Absatzpolitik, deren stetiger Ausbau erstrebt wird. Die Schaffung ansprechender Handelsmarken und die Koordination des Handelsmarken-Einkaufs der örtlichen Großhandlungen obliegt im Lebensmittelgroßhandel zumeist den Zentralgroßhandlungen der Handelsgruppen.

Bei der Betrachtung der weiteren Entwicklung der Handelsmarken setzt sich die Vorstellung durch, daß nur bedeutende Handelsmarken an den weiteren Erfolgen der Handelsmarken teilhaben werden. So sprach Gross 1966 in einem Vortrag davon, daß man vor einem "Siegeszug der Handelsmarken"[1] stehe. "Aber, meine Damen und Herren, welche Handelsmarken? Nur die starke Handelsmarke! Glauben Sie nicht, daß die Handelsmarken von etwa 15 Ketten und zwei oder drei Genossenschaften in Deutschland den Sieg davon tragen!"[2]. Bereits früher griffen Handelsketten die Möglichkeit auf, durch Zusammenarbeit gemeinsame Handelsmarken mit einem entsprechend hohen Umsatzvolumen zu schaffen. Als Beispiel aus der BRD kann hierzu das "Rotpunkt"-Kosmetik-Sortiment mehrerer Handelsketten, u.a. der VeGe, genannt werden. Da solche Handelsmarken von mehreren Ketten gemeinsam vertrieben werden, sind sie in aller Regel nicht mit dem Organisationszeichen einer bestimmten Kette, sondern mit einem neutralen Namen markiert.

Bei den neueren Zusammenschlussformen auf der Ebene des Zentralgroßhandels hat der Wunsch, "starke Handelsmarken" zu schaffen, eine bedeutende Rolle gespielt. Als Beispiel hierfür sei die Zentrale Handelsgesellschaft (ZHG) erwähnt. Bereits kurz nach der Gründung der Gesellschaft wurde für die zusammenarbeitenden Handelsketten, zunächst nur

---

1) Gross, Herbert, Die Permanente Selektion, Referat auf dem IFA-Seminar der Bundesvereinigung Fachring e.V., am 7.11.1966, Wiesbaden, Presseauszug S. 12

2) Ebd., S. 12

IFA und VIVO, das moderne Bio-Waschmittel "Bio-weiß" als "erste ZHG-Eigenmarke"[1] geschaffen. Bei den Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels war das Bestreben, internationale Handelsmarken zu schaffen, ein wesentliches Ziel der neuen, internationalen Zusammenschlüsse. Hierzu seien die internationalen Handelsmarken EUCO und EUROGROUP erwähnt, die über die gleichnamig gekennzeichneten Facheinzelhandlungen vertrieben werden. Daneben wurde im Rahmen der EUCO auch die internationale Discount-Handelsmarke DELTA geschaffen, die in den DELTA-Märkten der betreffenden Handelsgruppe geführt wird.

3. Betreuungsdienste für die Mitgliedseinzelhandlungen (Full-Service)

Systemgroßhandlungen sind bestrebt, neben dem reinen Warengeschäft durch umfangreiche Betreuungsdienste für die Mitgliedseinzelhandlungen deren Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen. Dieser ausgeprägte Kundendienst im Lebensmittelgroßhandel wird zumeist als "Full-Service" bezeichnet, woran der Verfasser sich anschließen möchte. In einigen Fällen werden unter "Full-Service" auch die Frischdienste der Lebensmittelgroßhandlungen verstanden.

Durch die Entwicklung eines "Full-Service" an Betreuungs- und Beratungsdiensten für die Mitgliedseinzelhandlungen sind die Lebensmittelgroßhandlungen zu einer "Informations- und Bildungszentrale"[2] für die Mitgliedseinzelhandlungen geworden. Diese Full-Service-Entwicklung bei den Systemgroßhandlungen wird bei Konzentrationsbetrachtungen meistens nur unter dem Aspekt betrachtet, daß die auf-

---

1) o.V., Erste ZHG-Eigenmarke geboren, in: IFA-Forum vom August 1969, S. 8

2) Nieschlag, Robert, Der moderne Unternehmungsverbund, a.a.O., S. 17

wendigen Dienste nur für Mitgliedseinzelhandlungen ab einer bestimmten Betriebsgröße an erbracht werden können. Auf einen weiteren Aspekt, der in der vorliegenden Arbeit interessiert, hat Nieschlag hingewiesen; nämlich, daß die Leistung des Full-Service auch bei der sie erbringenden Lebensmittelgroßhandlung entsprechende Betriebsgrößen voraussetzt[1]. Dies macht verständlich, daß bei vielen neuen Zusammenschlüssen auf örtlicher Großhandelsebene als wesentliches Ziel genannt wird, durch den gemeinsam ausgebauten Full-Service den Mitgliedseinzelhandlungen größtmögliche Unterstützung im Wettbewerb zu bieten.

4. Absatzfinanzierung

Durch die notwendigen Investitionen für Geschäftserweiterungen oder für die Neuerrichtung von Großraumläden ist bei vielen Lebensmitteleinzelhandlungen in neuerer Zeit ein hoher Kapitalbedarf entstanden. Zur Sicherung ihres Absatzes müssen die Systemgroßhandlungen die Mitglieder in wachsendem Maße bei der Finanzierung unterstützen. Zu den bisherigen Maßnahmen der Lebensmittelgroßhandlungen, auch der Zentralorganisationen, gehörten vor allem günstigste Fremdfinanzierungsangebote für die Mitgliedseinzelhandlungen.

Die Inanspruchnahme von Fremdfinanzierungseinrichtungen seitens des Einzelhändlers setzt jedoch eine gewisse Eigenkapitalbasis voraus. So muß z.B. bei der Inanspruchnahme einer Kreditgarantiegemeinschaft durch den Einzelhändler ein Eigenkapitalnachweis in Höhe von 20 % der Gesamtinvestitionssumme erbracht werden[2]. Nun sind

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert, Was bedeutet Konzentration im Handel, in: Lebensmittel-Zeitung v. 30.7.65, S. 4

2) Quelle: REWE (Hrsg.), REWE in Zahlen, a.a.O., S. 3

den Lebensmittelgroßhandlungen häufig tüchtige Einzelhandelskaufleute bekannt, die für erfolgversprechende Investitionen das Eigenkapital nicht in der erforderlichen Höhe vorweisen können. Zur Abdeckung dieser "Eigenfinanzierungslücke" haben sich die genossenschaftlichen Großhandlungen mit ihren Zentralorganisationen zur Bildung der Kapitalbeteiligungsgesellschaften zusammengeschlossen. Als Kapitalbeteiligungsgesellschaften wurde im Bereich der Rewe die "REWE Verkaufsgesellschaft mbH" erwähnt, im Bereich der Edeka die EDEKA-Kapitalbeteiligungsgesellschaft.

5. Verbundwerbung

Bei der Werbung der Lebensmittelgroßhandlungen sei im folgenden der Bereich des traditionellen Mitgliedergeschäfts betrachtet. Hier wird von den Systemgroßhandlungen häufig "Verbundwerbung" für die Mitgliedseinzelhandlungen betrieben. So z.B. geben die Großhandlungen in Tageszeitungen Inserate mit Sonderangeboten und Eigenmarken unter dem Verbundzeichen in Auftrag, zusätzlich werden die Mitgliedseinzelhandlungen mit Plakaten, Handzetteln u.ä. versorgt. Auch durch die Zentralorganisationen sorgen die Lebensmittelgroßhandlungen für die nötige Verbundwerbung, wie: Rundfunk- und Fernsehwerbung, Inserate in den großen Publikumszeitschriften oder Hausfrauen-Werbezeitschriften. Angaben über die Werbeaufwendungen wurden auch von den freiwilligen Ketten bekannt. Die freiwilligen Handelsketten in der BRD wendeten 1961 bereits 24,8 Mio DM für die überregionale Werbung aus, davon entfielen[1]:

---

1) Quelle: o.V., Werbeaufwendungen der Handelsketten und Versandhäuser, in: Der Markenartikel v. April 1962, S. 262

21,7 Mio DM (= 87,6 %) auf Anzeigenwerbung
(17,8 Mio DM in Tageszeitungen)
(3,9 Mio DM in Zeitschriften)
2,0 Mio DM (= 7,9 %) auf Fernsehwerbung
0,9 Mio DM (= 3,7 %) auf Rundfunkwerbung
0,2 Mio DM (= 0,8 %) auf Plakatanschlag

Für die wirtschaftliche Durchführung der Werbung, insbesondere der Werbung in den Massenmedien, spielt die Betriebsgröße des Werbungtreibenden eine erhebliche Rolle. Dies macht verständlich, daß von der Werbung starke Zusammenschlußimpulse bei der Gründung der neueren Zusammenschlußformen ausgegangen sind.

Hierzu sei zunächst die Werbung auf örtlicher Großhandelsebene betrachtet. Hier können durch einen Zusammenschluß großhandelseigene Werbeabteilungen besser ausgenützt oder gemeinsam schlagkräftige Werbeabteilungen mit qualifizierten kreativen Mitarbeitern aufgebaut werden. Besondere Wirtschaftlichkeitsvorteile können auch durch Zusammenlegung der Etats mehrerer Großhandlungen für die regionale Verbundwerbung in demselben Gebiet erzielt werden. Eine solche Massenwerbung kann für Großhändler kleinerer Handelsketten unwirtschaftlich sein, wenn durch die Zeitungsinserate Personen angesprochen werden, in deren erreichbarer Nähe gar kein Einzelhandelsgeschäft der werbenden Verbundgruppe liegt. Durch Zusammenschluß mehrerer Großhändler in demselben Gebiet kann für die Massenwerbung die Dichte der Läden in der Nachbarschaft der Werbeberührten verbessert werden. Zu erwähnen ist auch die häufig überproportional steigende Werbewirkung bei steigenden Werbeaufwendungen. So können Lebensmittelgroßhandlungen durch gemeinsame, große Anzeigen sicherlich eine höhere Werbewirkung erzielen als durch mehrere kleine Anzeigen in demselben Werbeträger.

Daher haben die Möglichkeiten gemeinsamer Werbung bei vielen Zusammenschlüssen auf örtlicher Großhandelsebene eine bedeutende Rolle gespielt. So wurde bei der Lübecker Fusion erwähnt, es solle sofort für die Einzelhändler der drei verschiedenen Ketten eine einheitliche Werbung betrieben werden[1]. Auch bei den SPAR-Verwaltungszentralen gehört die Werbung zu den wesentlichen Aufgaben, die durch den Zusammenschluß gemeinschaftlich durchgeführt werden sollen.

In ähnlicher Weise spielen Betriebsgrößenvorteile der Werbung bei den Zusammenschlüssen auf der Ebene des Zentralgroßhandels eine erhebliche Rolle. Durch die Zusammenschlüsse der Zentralorganisationen kann eine zentrale, schlagkräftige Werbeabteilung errichtet ~~werden~~ bzw. es können gemeinsam ausreichend große Werbeetats aufgebracht werden. Zu den hohen Kosten der nationalen Massenwerbung in der BRD seien beispielhaft die folgenden Angaben aufgeführt. So kostet eine Seite (farbig) der größten deutschen Zeitschrift als Werbeträger etwa 70.000.- DM, eine Werbeminute im überregionalen Werbefernsehen: 30.000.- bis 60.000.- DM[2]. Bekannt wurde eine Angabe der SPAR, daß sie für die bundeseinheitliche Werbung jährlich etwa 12-15 Millionen DM aufwende[3]. Ähnlich hohe Etats für die nationale Massenwerbung aufzubringen, worauf aus Wettbewerbsgründen nicht verzichtet werden kann, stellt für die kleineren Handelsketten der BRD eine erhebliche Belastung dar. Durch die neuen Zusammenschlüsse von Zentralorganisationen können die hohen Kosten nationaler Verbundwerbung sinnvoll ausgenützt werden

---

1) Vgl. o.V., IFA,VIVO,VEGE in Lübeck, a.a.O., S. 12

2) Quelle: Cierpka, Horst, Der Kampf um Prozente, Fernsehsendung des ZDF am 18.1.1970

3) Quelle: Loch, Robert L., zit. in: o.V., Akzente und Zitate, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. November 1970, S. 4

und sichern so den zusammengeschlossenen Handelsgruppen die Vorteile der modernen Massenwerbung.

So wurde bald nach Errichtung der Zentralen Handelsgesellschaft als Zusammenschluß der Zentralorganisationen der IFA, VIVO und VEGE als sehr erfolgreiche Werbemaßnahme das "Millionen-Mark-Spiel" durchgeführt. Bei diesem Spiel wurden Gewinne mit einem Gesamtwert von 4,5 Millionen DM ausgesetzt[1]; zur Bekanntmachung des Spiels, insbesondere in großen Publikumszeitschriften wie Quick und Revue, wurden etwa 2 Millionen DM aufgewendet[2]. Der Erfolg dieser ersten, gemeinsamen Verkaufsförderungsaktion der drei Handelsketten übertraf "selbst die optimistischen Prognosen"[3], der Umsatz der Mitgliedseinzelhandlungen stieg in den sechs Wochen der Aktion durchschnittlich um 26,2 %. In einer neuen Verkaufsförderungsaktion dieser Gruppe, der "Schatzjagd", sollen Gewinne in Höhe von rund 6 Millionen DM ausgesetzt werden[4].

Auch von den in der Handelsketten-Handelsgesellschaft zusammengeschlossenen Handelsketten wurden bald nach dem Zusammenschluß zentrale Verkaufsförderungsaktionen unternommen. Die erste Verkaufsförderungsaktion: "Goldene Zeiten für Sie" (Verbraucher-Preisausschreiben) Ende 1970 wurde "überaus erfolgreich"[5] abgeschlossen; die nächste Verkaufsförderungsaktion ist für März 1971 geplant.

---

1) Quelle: o.V., Glücksspiele, in: Der Spiegel v. 14.12.70, S. 82 f.

2) Quelle: o.V., Kettenverbund: Zu dritt stärker, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Juli 1970, S. 19

3) Ebd., S. 19

4) Quelle: o.V., Schatzjagd bei der Distributa, in: Lebensmittel-Zeitung v. 20.11.70, S. 12

5) o.V., Gemeinsame goldene Zeiten, in: Lebensmittel-Zeitung v. 19.2.71, S. 13

b) Beschaffungspolitik

1. Beschaffungspolitik auf örtlicher Großhandelsebene

Hier sei zunächst die Beschaffungsmarktpolitik auf der örtlichen Großhandelsebene betrachtet. Zur Erlangung günstiger Einkaufskonditionen bei den Lieferanten ist das Einkaufsvolumen und damit ebenfalls die Betriebsgröße der örtlichen Großhandlung von hoher Bedeutung. Bei den Lieferfirmen des Lebensmittelgroßhandels können Großeinkaufsvorteile insofern erzielt werden, als sowohl für die Abnahme höherer Mengen in einem Auftrag (Mengenrabatt-Staffeln) als auch für eine höhere Gesamtabnahme innerhalb eines Jahres (Boni) günstigere Konditionen gewährt werden. Zur Gewährung vergünstigter Konditionen an Unternehmen mit einem hohen Einkaufsvolumen sind die Lieferfirmen u.a. deshalb bereit, weil die Lieferung weniger größerer Partien ihnen selbst Rationalisierungsvorteile bringt. Voraussetzung der Gewährung solcher Konditionen ist daher zumeist, daß die Abnahme nur durch ein Zentrallager, allenfalls für ein Unternehmen mit wenigen Zentrallagern, erfolgt.

Im Lebensmittelgroßhandel setzen sich zunehmend Vorstellungen durch, welche Betriebsgrößen, gemessen am Jahresumsatz, erforderlich sind, um alle Vorteile des Großeinkaufs auf örtlicher Großhandelsebene wahrzunehmen. Während früher im Lebensmittelgroßhandel als ausreichende Betriebsgröße zur Realisierung der Großeinkaufsvorteile Jahresumsätze von bis 100 Mio DM angenommen wurden, so bewegen sich heute diese Vorstellungen zwischen 500 Mio und weit darüber. Der Verfasser hatte Gelegenheit, auch hierüber die kompetente Meinung des bedeutenden Lebensmittelgroßhandels-Unternehmers, C. Nottbohm (Schaper-Gruppe), zu hören. Danach können tatsächlich Lebensmittelgroßhandlungen durch ein hohes Abnahmevolumen besonders

günstige Einkaufs-Konditionen, insbesondere Boni, erlangen; vorausgesetzt ist im allgemeinen die Lieferung an ein Zentrallager. Zur vollen Realisierung aller Großeinkaufsvorteile nannte Nottbohm eine erforderliche Unternehmungsgröße von mindestens 500 Mio DM, wobei nur durch Steigerung auf etwa 1 Mrd. DM die "Spitzenkonditionen" realisiert werden können, wie sie die Großunternehmen des Lebensmittelgroßhandels, z.B. Metro oder Ratio, erzielen[1].

Eine Reihe von Lebensmittelgroßhandlungen weist noch keine ausreichende Größenordnung für einen günstigen Einkauf auf örtlicher Großhandelsebene auf. So wurde bereits 1966 von Anton Fey, einem bedeutenden Großhändler der Handelskette "VeGe", auf die Notwendigkeit hingewiesen, daß Großhandlungen freiwilliger Handelsketten durch Zusammenschlüsse die Vorteile des Großeinkaufs erreichen:

"Ich schätze, daß von den rund 330 deutschen Kettengroßhandlungen nur höchstens 85 Unternehmen die Vorteile des Großeinkaufs voll ausnutzen können. Etwa 75 Prozent der deutschen Kettengroßhandlungen sind einfach zu klein dazu. Diese Unternehmen müssen - auf Teilbereichen oder insgesamt - in neue größere Unternehmenseinheiten eingebracht werden"2).

Daher spielen beschaffungspolitische Gesichtspunkte bei den neueren Zusammenschlußformen auf örtlicher Großhandelsebene eine maßgebliche Rolle. Dies gilt zunächst für die Zusammenschlußform der Verwaltungszentren und Regionalläger, zu deren maßgeblichen Zielen meist der vorteilhafte Einkauf für die beteiligten Lebensmittelgroßhandlungen gerechnet wird. So etwa wurde zum ersten SPAR-Großhandelszentrum folgendes vermerkt: "Mit diesem

---

1) Quelle: Interview mit Herrn Claus Nottbohm, am 22.9.1970, München

2) Fey, Anton, Marktbehauptung durch Konsequenz, in: Lebensmittelzeitung Nr. 52 v. 30.12.1966, S. 11

Zusammenschluß ohne Aufgabe der unternehmerischen Selbständigkeit wird eine Einkaufskonzentration erreicht, die optimale Kalkulationsmöglichkeiten eröffnet, denn immerhin repräsentieren die sieben Mitgliedsfirmen dieses norddeutschen Großhandelszentrums einen Jahresumsatz von etwa 500 Millionen DM"[1]. Ebenso spielte bei der Bildung des Schaper-Konzerns die Erreichung eines günstigen Einkaufsvolumens eine wichtige Rolle. Weiterhin dürften beschaffungspolitische Gesichtspunkte auch bei den "Mittelstandskonzernen" eine maßgebliche Rolle spielen.

Nach Ansicht des Verfassers besteht auch gerade bei den Fusionen auf örtlicher Großhandelsebene die maßgebliche Zielsetzung, Vorteile eines größeren Einkaufsvolumens zu realisieren. Zellekens, der die Notwendigkeit von Fusionen im Lebensmittelgroßhandel untersucht, kommt dabei zu dem Ergebnis, bei diesen Fusionen sei "im Einkauf wenig zu erwarten"[2]. Zellekens räumt zwar ein, daß durch Großeinkauf zur Lieferung an ein Zentrallager bessere Einkaufskonditionen erlangt werden können. Im allgemeinen jedoch gehe der Fusionsimpuls nicht vom Einkauf her aus: "Neben den vielen Einkaufsgenossenschaften, -kontoren und -verbänden sind neue, noch wirksamere Zusammenschlüsse kaum zu bilden"[3].

Dieser Ansicht kann sich der Verfasser nicht anschließen. Die Einkaufsvolumina der genannten Zentraleinkaufsorganisationen teilen sich auf in viele Lieferungen an die einzelnen Läger der Mitgliedsgroßhandlungen. Zusätzliche Einkaufsvergünstigungen lassen sich nur durch

---

1) Quelle: o.V., Profikauf plant 20 neue Märkte, a.a.O., S. 10

2) Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O., S. 2

3) Ebd., S. 2

Bestellungen für ein Zentrallager oder für ein Unternehmen in der geschilderten Größenordnung realisieren. Bei den meisten Fusionen auf örtlicher Großhandelsebene erfolgt auch eine Zusammenfassung des Einkaufs für die Unternehmen, wodurch sicherlich die Einkaufskonditionen verbessert werden. Daher ist wohl anzunehmen, daß bei den vielen Fusionen im Lebensmittelgroßhandel die Einkaufsvorteile nicht übersehen wurden. So etwa wurde bei der Fusion zur BSB in Berlin berichtet: "Ziel: Einkaufsbündelung und Existenzsicherung der drei Groß- und der angeschlossenen Einzelhändler" (Herv.d.Verf.)[1].

2. Beschaffungspolitik auf der Ebene des Zentralgroßhandels innerhalb der BRD

Auch auf der Ebene des Zentralgroßhandels lassen sich Großeinkaufsvorteile realisieren, wenn eine Zentralorganisation mit einem höheren Einkaufsvolumen der von ihr vertretenen Mitglieder auftritt. Die Einkaufsvorteile erstrecken sich hier zunächst auf günstigere Konditionen bezüglich Empfehlungs- und/oder Delcredererabatt oder auf günstigere Konditionen im Eigengeschäft der Zentralorganisation. Weiterhin jedoch ist hier auch die Zielsetzung der Handelsgruppen, starke Handelsmarken zu schaffen, zu berücksichtigen. Lieferfirmen werden den Vorstellungen der Zentralorganisationen der Handelsgruppen bei der Schaffung von Eigenmarken desto mehr entgegenkommen, je größer das Abnahmevolumen dieser Marken ist.

Die Großhandelszentralen der verschiedenen Handelsgruppen in der BRD ziehen bei ihrem Lebensmitteleinkauf in unterschiedlichem Umfange Zentralorganisationen heran.

---

1) o.V., Fusion in Berlin, a.a.O., S. 12

Bekannt ist die hohe Einkaufskonzentration der in der ALF (Arbeitsgemeinschaft der Lebensmittel-Filialbetriebe) zusammengeschlossenen Lebensmittel-Filialunternehmen. Unter Berücksichtigung des für Zentraleinkauf ungeeigneten Frischwarenbereichs ist der Einkauf dieser Unternehmen nahezu hundertprozentig auf die Zentralorganisation GEDELFI konzentriert[1]. Zum Zentraleinkauf weiterer Handelsgruppen seien u.a. einige Angaben von Eli angeführt, der den Nahrungsmittelgroßhandel in funktionaler Betrachtungsweise untersucht. Der Zentraleinkaufs-Anteil betrug bei den COOP-Genossenschaften 1966: etwa 55,8 % (Einkauf über GEG)[2]; bei den Edeka-Genossenschaften 1965: rund 80 % (über Edeka-Zentrale und Edeka-Import)[3] sowie bei den Rewe-Genossenschaften 1964: gut 86 %[4].

Für den Zentraleinkauf einzelwirtschaftlicher Lebensmittelgroßhandlungen ist die Heranziehung zweier verschiedener Arten von Zentralorganisationen typisch. Hier sind zunächst die Einkaufskontore zu nennen; die Einkaufskonzentration der einzelwirtschaftlichen Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlungen (ungebundene Großhandlungen und Kettengroßhandlungen) auf die Einkaufskontore wird von Eli für 1964 mit etwa 12,1 % errechnet[5]. Die Einkaufskonzentration der Kettengroßhandlungen auf die Kettenzentralen wird von Aengenendt für 1961/62 mit etwa 10 %

---

1) Quelle: Eli, Max, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, a.a.O., S. 60

2) Quelle: Scheer, Werner, Die Absatzwirtschaft der Einkaufsgenossenschaften im Lebensmittelhandel, Dissertation, Mannheim 1953, S. 11

3) Vgl. o.V., Im Einkauf sind sie Partner, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Februar 1970, S. 31-34, S. 31

4) Quelle: Eli, Max, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, a.a.O., S. 103

5) Quelle: Ebd., S. 75

angegeben[1]. Die Einkaufskonzentration der Kettengroßhandlungen betragt daher zusammengerechnet durchschnittlich 22,1 %.

Hier fallt wohl der relativ geringe Zentraleinkauf der einzelwirtschaftlichen Großhandlungen, insbesondere der Kettengroßhandlungen, im Verhältnis zu den größenmäßig vergleichbaren Großhandelsbetrieben der Edeka-, Rewe- oder COOP-Gruppe auf. Es ist daher eine verständliche Zielsetzung in der Beschaffungspolitik von Kettengroßhandlungen, in verstärktem Maße Zentraleinkaufsvorteile zu realisieren. Beim Zentraleinkauf über die Ketten-Bundeszentralen mußte jedoch das geringe Zentraleinkaufsvolumen der einzelnen Ketten-Bundeszentralen im Vergleich zu sonstigen Zentralorganisationen, wie GEG oder den EDEKA-Zentralorganisationen, stören. Während 1964 etwa der Umsatz der Edeka-Zentralorganisationen 2.603 Mio DM betrug, belief sich der Umsatz der Bundeszentralen freiwilliger Ketten zusammen nur auf 354 Mio DM, was sich noch auf eine größere Anzahl von einzelnen Bundeszentralen verteilte[2].

Dies macht wohl verstandlich, daß bei den Zusammenschlüssen von Zentralorganisationen der Handelsketten Vorteile im zusammengefaßten Einkauf an erster Stelle genannt werden. Hierzu sei die folgende Äußerung eines Aufsichtsratsmitglieds über die Gründung der Zentralen Handelsgesellschaft angeführt: "Die durch diesen Zusammenschluß gebildete Einkaufsmacht wird uns im Spiel der wirksam gewordenen Kräfte die notwendige Beachtung und Anerkennung garantieren, die für unsere gedeihliche

---

1) Quelle: Aengenendt, Renate, Die freiwilligen Handelsketten in der Bundesrepublik Deutschland. Ihre Wirtschaftspolitische und mittelstandspolitische Bedeutung, Westdeutscher Verlag Köln-Opladen, 1962, S. 46

2) Eli, Max, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, a.a.O., S. 43

wirtschaftliche Entwicklung unerläßlich ist"[1]. Ebenso dürften diese Vorteile beim Anschluß der VeGe-Bundeszentrale an die ZHG von Bedeutung gewesen sein. Sogleich nach der Gründung der ZHG wurde eine gemeinsame, große ZHG-Musterschau am 29./30. April 1969 durchgeführt. In einem Informationsschreiben der ZHG an die Aussteller und Geschäftsfreunde wurde auf die Einkaufsbedeutung der ZHG-Gruppe hingewiesen: "89 Betriebe des Liefergroßhandels und über 120 C & C-Betriebe und Verbrauchermärkte bilden das Einkaufspotential der ersten deutschen ZHG-Musterschau"[2].

In ähnlicher Weise haben die Vorteile des Großeinkaufs auch bei der Gründung der Handelsketten-Handelsgesellschaft eine maßgebliche Rolle gespielt. Hierzu äußerte der Geschäftsführer der HKG, Dr. K.H. Severing, daß das Waren- und Verrechnungsgeschäft der angeschlossenen Großhandlungen zunehmend über die HKG abgewickelt werden solle. Zur Zeit werden etwa 10 % der Großhandelsumsätze zentral verrechnet[3]. Severing hält einen Anteil von 70 % in zwei Jahren für erreichbar, wobei auch hierzu die GEDELFI als Vorbild dient[4].

3. Beschaffungspolitik auf der Ebene internationalen Zentralgroßhandels

Zur Wahrnehmung von Vorteilen des Großeinkaufs haben Zentralorganisationen des Lebensmittelgroßhandels in jüngerer Zeit insbesondere auch internationale Institutionen

---

1) Georg, Keller, zit. in: o.V., Fusion IFA-VIVO, in: Rationeller Handel v. Oktober 1969, S. 28

2) Zentrale Handelsgesellschaft, Frankfurt a.M. (Hrsg.), Informationsbrief, April 1969

3) Vgl. Dr. Karl-Heinz Severing, zit. in: o.V., Drei Handelsketten kooperieren, a.a.O., S. 12

4) Vgl. Ebd., S. 12

errichtet. Nieschlag spricht bei der Darlegung wichtiger Kräfte der Konzentration im Handel allgemein von Zusammenschlüssen "auf höherer Ebene"[1], die für unsere Zeit charakteristisch seien: "Ich meine damit den Zusammenschluß von Einkaufsvereinigungen zum gemeinsamen Bezug auch über die Grenzen eines Landes hinweg"[2].

Die wichtigsten Handelsgruppen des Lebensmittelhandels in der BRD unterhielten bereits seit längerer Zeit internationale Verbindungen mit gleichartigen Handelsorganisationen anderer Länder. Früher waren solche Verbindungen größtenteils auf gemeinsamen Erfahrungsaustausch gerichtet; internationales Warengeschäft war nur in Ansätzen vorhanden, da sich nationale Verbrauchseigenheiten und vor allem die nationalen Grenzen hindernd auswirkten. Durch die praktisch fortschreitende Marktintegration der Länder in Westeuropa rückte eine supranationale Einkaufspolitik und die Schaffung entsprechender Zusammenschlüsse in greifbare Nähe aller bedeutenden Handelsgruppen. Ziel der neuen Zusammenschlüsse sollte einerseits sein, sich selbst über die Marktintegration zu informieren und das Interesse der betreffenden Handelsgruppen bei der Marktintegration zu vertreten. Andererseits ermöglichte die zunehmende Schaffung binnenmarktähnlicher Verhältnisse auch das supranationale Warengeschäft auf breiter, multilateraler Ebene. Interessant erscheint, daß der erwähnte, internationale Zusammenschluß: EUFODA bewußt auch über die Grenzen des EWG- bzw. EFTA-Blockes tätig ist und auf diese Weise die Überwindung der Blockbildung fördert[3].

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert, Die moderne Absatzwirtschaft in Lichte der Konzentration, a.a.O., S. 20

2) Vgl. Ebd., S. 20

3) Vgl. Volkers, Reimers, Der Handel stellt sich auf den Großraum ein, in: Moderner Markt v. Mai 1966, S. 39-42, S. 39

Supranationale Zusammenschlüsse sind auch im Bereich der Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels gebildet worden. Zu den anregenden Impulsen dieser Zusammenschlußbildung zählt Diederichs u.a. die erfolgreiche Entwicklung des nationalen Zentralgroßhandels dieser Gruppen; die Erfolge internationaler Zusammenarbeit bei den konkurrierenden Gruppen, wie den freiwilligen Ketten und Filialunternehmen, sowie die "Integration der bisherigen nationalen Märkte zu Großmärkten"[1]. Bei der Bildung supranationaler Zusammenschlüsse im Bereich der Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels ist eine aufgabenmäßige Zweiteilung erfolgt. Die zunächst 1963 gegründete UGEL, an die in der BRD sowohl die Edeka als auch die REWE angeschlossen sind, widmet sich den allgemeinen Aufgaben des Erfahrungsaustausches und der Interessenvertretung. Das internationale Warengeschäft und die Schaffung internationaler Eigenmarken erfolgt getrennt im Rahmen der Zusammenschlüsse: EUROGROUP bzw. EUCO. Bei den Handelsgruppen, wie EURO-COOP, EUROGROUP und EUCO, ist die Gründung der supranationalen Zusammenschlüsse Ausdruck einer Politik der "Internationalisierung" vom Einkauf bis zur Gemeinschaftswerbung, wie sie bereits konsequent von den international kooperierenden freiwilligen Handelsketten verfolgt wird.

Supranationale Zusammenschlüsse sind auch außerhalb des EWG-Raumes, etwa im Beispiel der United Nordic Inc. AB[2] im skandinavischen Raum, erfolgt. Zu erwarten ist, daß von einer Überwindung der westeuropäischen Marktblockbildung neue Zusammenschlußimpulse ausgehen; sei es, daß bisher auf die EWG bzw. EFTA beschränkte Zusammenschlüsse

---

1) Vgl. Diederichs, Erich, Probleme und Zielsetzungen der internationalen Zusammenarbeit der Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels, a.a.O., S. 205

2) Vgl. o.V., Internationale Kooperation, in: Handelsblatt Nr. 180 v. 18.9.1967, S. 10

sich auf das jeweils komplementäre Gebiet ausdehnen oder daß neue umfassende Zusammenschlüsse gebildet werden.

III. Innerbetriebliche Unternehmungspolitik

a) Güterwirtschaftliche Sphäre

1. Mechanisierung und Personalproduktivität im Lebensmittelgroßhandel

Bei den Entscheidungen zur Gestaltung der güterwirtschaftlichen Leistungsprozesse ist ebenfalls die Betriebsgröße von hoher Bedeutung. Bei der innerbetrieblichen Unternehmungspolitik ist auch im Lebensmittelgroßhandel das grundlegende Prinzip anzutreffen, durch den Einsatz von technischen Geräten und Maschinen (Mechanisierung und Automatisierung) die Personalproduktivität zu erhöhen. Die Personalproduktivität übt auf wichtige Ziele der Unternehmungspolitik, wie die Wirtschaftlichkeit, einen starken Einfluß aus. Gegenüber dem wachsenden Druck auf die Verkaufspreise und den Roherlös im modernen Wettbewerb müssen die Unternehmungen des Lebensmittelgroßhandels alle innerorganisatorischen Möglichkeiten zur Kostensenkung nutzen.

Zur Frage, inwieweit im Lebensmittelgroßhandel die Personalproduktivität bei Unternehmungen höherer Betriebsgrößen günstiger ist (was sicherlich eng mit Mechanisierung und verbesserter Organisation des Güterflusses zusammenhängt), sei kurz eine entsprechende Untersuchung der RGH bei 59 Nahrungsmittelgroßhandlungen der BRD betrachtet. Bei der Darstellung der Personalproduktivität wird die Betriebsgröße am Jahresumsatz gemessen. Hier muß zunächst die hohe Streuung der Personalleistung in allen Betriebsgrößenklassen erwähnt werden. Weiterhin konnte bei der durchschnittlichen Personalleistung ein kontinuierliches,

beträchtliches Ansteigen bei wachsender Betriebsgrößenklasse festgestellt werden. So betrug die Personalleistung (Jahresumsatz/Mitarbeiter) in der Betriebsgrößenklasse bis zu 5 Mio Jahresumsatz: 159.000.- DM, in der Betriebsgrößenklasse von 30-50 Mio DM: 311.000.- DM[1]. Erstaunlicherweise ergab sich in der Klasse der darüberliegenden Betriebsgrößen (50-125 Mio DM) wieder ein gewisses Absinken der durchschnittlichen Personalproduktivität auf 227.000.- DM[2]. Insgesamt jedoch zeigt die durchschnittliche Personalproduktivität günstigere Verhältnisse bei wachsender Betriebsgröße. Die Vorteilhaftigkeit höherer Betriebsgrößen zeigt sich auch bei einer Berücksichtigung der erwähnten Streuung der Personalproduktivität. Spitzenwerte der Personalproduktivität konnten nur von Unternehmen höherer Betriebsgrößen erzielt werden. So wurde die günstigste Personalproduktivität von 477.000.- DM in der Betriebsgrößenklasse 30-50 Mio DM erzielt[3].

Unternehmungen höherer Betriebsgrößen können eine verbesserte Personalproduktivität insbesondere durch innerbetriebliche Mechanisierung, durch Einführung neuer Maschinen und Verfahren, erreichen. Dies macht verständlich, daß der Wunsch zum Einsatz von produktivitätssteigernden, jedoch aufwendigen Einrichtungen bei vielen Zusammenschlüssen auf örtlicher Großhandelsebene eine bedeutende Rolle gespielt hat. Hier seien zunächst technische Einrichtungen im Bürobereich genannt, wie: Telefonanlagen, Postabfertigungsmaschinen (Kuvertierungs-, Öffnungs- und Frankierungsmaschinen), Vervielfältigungs- und Kopiermaschinen. Im Lebensmittelgroßhandel sind auch

---

1) Quelle: Lübbert, Reinhold, Organisationsrückstände, Vorstufe der Betriebssklerose, in: Rationeller Handel v. April 1970, S. 36-42, S. 40

2) Quelle: Ebd., S. 40

3) Quelle: Ebd., S. 40

Einrichtungen zum Erstellen von Ordersätzen und von Werbematerial (soweit selbst erstellt) von Bedeutung; Hier kann durch einen Zusammenschluß gemeinsam eine eigene Siebdruckanlage eingesetzt werden. Die gemeinsame Ordersatzerstellung wurde etwa im Beispiel der Union Lebensmittel Jörgens & Schoor KG in Krefeld erwähnt.

Mechanisierte Verfahren gewinnen in jüngerer Zeit auch im Lager- und Manipulationsbereich eine steigende Bedeutung. Hier sei zunächst auf rationelle, halb- oder voll-automatische Verpackungsanlagen hingewiesen. Aus Untersuchungen der RGH ist bekannt, daß solche Anlagen auch im Lebensmittelgroßhandel bei genügender Kapazitätsauslastung "zu einer spürbaren Senkung der Kosten je Leistungseinheit führen"[1]. Als Beispiel erwähnt Zellekens die Obstverpackung: Die Verpackung von Obst in Schalen kostet bei manuellen Verfahren rund 120.- DM/1000 Packungen, bei automatischen Anlagen kann die gleiche Menge für weniger als 100.- DM verpackt werden[2]. Von den weiteren Mechanisierungsmaßnahmen im Lebensmittelgroßhandel sei auf die Einführung von maschinell angetriebenen und elektronisch gesteuerten Komissionsfahrzeugen (Unterflur-Förderer) sowie die Einführung des Rollbehälterverkehrs mit entsprechenden LKW-Hubeinrichtungen hingewiesen. So wurde im Beispiel der Kieler Fusion durch den Zusammenschluß zum Rollbehälterverkehr übergegangen[3].

---

1) Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel, a.a.O., S. 4

2) Vgl. Ebd., S. 5

3) Vgl. o.V., Sieben Monate nach der Kieler Fusion, a.a.O., S. 11

2. Lagerhaltungspolitik

Hier sei die innerbetriebliche Unternehmungspolitik speziell für den Bereich der Lagerhaltung betrachtet. Innerhalb der güterwirtschaftlichen Leistungen des Lebensmittelgroßhandels nimmt die Lagerhaltung einen bedeutenden Raum ein, sodaß Verbesserungen in der Lagerhaltung einen starken Einfluß auf die Unternehmungsziele ausüben. Die Lagerhaltung kann auch im Lebensmittelgroßhandel von Unternehmungen höherer Betriebsgrößen bei gleicher Lieferbereitschaft kostengünstiger durchgeführt werden als von kleinen Unternehmen. Dies ergibt sich einerseits aus dem bei der Lagerhaltung zur Aufrechterhaltung der Lieferbereitschaft erforderlichen "Grundbestand" an Waren. Bei der Erzielung etwa des doppelten Umsatzes wie früher muß eine Lebensmittelgroßhandlung keinesfalls auch den doppelten Warenbestand anlegen. Je nach Sortimentsveränderung ist bei steigenden Umsätzen nur ein leicht angestiegener Waren-Grundbestand erforderlich. Für den Großhandel allgemein haben Batzer/Laumer das Absinken der Lagerquote (Durchschnittlicher Lagerbestand/Jahresumsatz) bei steigenden Betriebsgrößen nach den Unterlagen des Ifo-Investitionstests errechnet. So beträgt die Lagerquote in der Betriebsgrößenklasse 2-10 Mio DM: 9,7 %, in der Größenklasse von über 50 Mio DM: 7,6 %[1].

Neben dem Warenbestand können auch die Lagervorrichtungen im Lebensmittelgroßhandel durch Unternehmen höherer Betriebsgrößen besser ausgenützt werden. Hier sind einmal maschinelle Einrichtungen, wie Gabelstapler, Hubwagen,

---

1) Quelle: Batzer, Erich/Laumer, Helmut, Unternehmungspolitik und Erscheinungsbild des Großhandels in der modernen Wirtschaft, Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 64, Duncker & Humblot-Verlag, Berlin-München 1966, S. 52

Rollenbahnen und Warenaufzüge zu nennen[1]. Weiterhin sind auch Betriebsgrößenvorteile bei der Lagerorganisation zu erkennen. So erwähnt Zellekens, daß Unternehmen höherer Betriebsgröße weniger Ware umzupacken und weniger Palettenplätze zu teilen haben[2].

Diese Betriebsgrößenvorteile machen verständlich, daß bei vielen der neueren Zusammenschlußformen, insbesondere bei den Verschmelzungen, die gemeinsame Lagerhaltung eine wesentliche Rolle spielt. Die Vorteile gemeinsamer Lagerhaltung können dann realisiert werden, wenn durch den Zusammenschluß ein gemeinsames Auslieferungslager eingerichtet wird; die Vorteile sind desto höher, je mehr die Sortimente der Zusammenschlußpartner vereinheitlicht werden können. So wurde beim Zusammenschluß zur Union Lebensmittel Jörgens & Schoor KG, Krefeld, der gemeinschaftlich günstigere Lagerbestand zu den "offenkundigen Rationalisierungseffekten"[3] gezählt. Zu dieser Fusion wurde bemerkt, daß ein gemeinsames Lager zweier derartiger Großhandlungen mit einem Warenbestand von 1,2 Mio DM auskomme, während jede Großhandlung früher allein einen Bestand in Höhe von 1 Mio DM benötigte[4].

3. Verdichtung des Abnehmernetzes

Zu den güterwirtschaftlichen Leistungen der Lebensmittelgroßhandlungen im Zustellgeschäft gehört auch die Anfahrt zu den Abnehmern durch die Lastkraftwagen und Verkaufsberater. Für die dabei entstehenden, im Kostengefüge des Zustellgroßhandels bedeutenden Kosten spielt die regionale

---

1) Vgl. Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O., S. 4

2) Vgl. Ebd., S. 4

3) Vgl. Ebd., S. 4

4) o.V., Union-Lebensmittel in Krefeld, a.a.O., S. 1

Verteilung der Abnehmer eine wesentliche Rolle. Hier sei zunächst die Verteilung der Abnehmer in einem gegebenen Absatzgebiet betrachtet (Streuung). Die Fahrtkosten der Großhandlungen lassen sich zu einem großen Teil auf die einzelnen Fahrten zu den Abnehmern zurückführen. Die Fahrtkosten je Abnehmer hängen wiederum stark von dem durchschnittlichen Anfahrtweg je Kunde ab. Bei einer Abnehmerverteilung hoher Dichte ist der durchschnittliche Anfahrtweg je Kunde niedrig und ebenso die Fuhrparkkapazität und Fahrtkosten der Zustellgroßhandlung. Dies macht verständlich, daß eine Verdichtung des Abnehmernetzes zu den wesentlichen Impulsen bei vielen der neueren Zusammenschlußformen auf örtlicher Großhandelsebene gehört. Durch solche Zusammenschlüsse wird der durchschnittliche Auftragswert je Kunde, eine ebenfalls für den Erfolg der Zustellgroßhandlung wichtige Größe, nicht unmittelbar erhöht. Vorteile des Zusammenschlusses ergeben sich jedoch durch die Verdichtung der Abnehmernetze in dem Bereich, wo sich die Absatzgebiete der Zusammenschlußpartner überdecken.

So wurden im Beispiel der Union Lebensmittel Jörgens & Schoor KG, Krefeld, wesentliche Rationalisierungseffekte durch dichtere Liefertouren und gemeinsamen Fuhrpark erwartet[1]. Im Beispiel der Kieler Fusion zur Fa. Nebendahl & Philipsen konnte der Fuhrpark bei gleicher Lieferbereitschaft um vier Fahrzeuge verringert werden[2]. Der Wunsch zur Schaffung einer kostenmäßig günstigen Dichte des Abnehmernetzes dürfte auch bei der Zusammenschlußform des Frischdienstverbundes eine wesentliche Rolle spielen.

---

1) o.V., Union-Lebensmittel in Krefeld, a.a.O., S. 1

2) Vgl., Sieben Monate nach der Kieler Fusion, a.a.O., S. 11

4. Erweiterung des Auslieferungsradius

Hier nun sei die Ausdehnung des Absatzgebietes einer Lebensmittelgroßhandlung im Zustellgeschäft betrachtet (Absatzradius). Das Absatzgebiet vieler Großhandlungen hat sich historisch ergeben und ist durch Gebietsabkommen zwischen Großhandlungen derselben Handelsgruppe festgesetzt. In jüngerer Zeit jedoch wird der Absatzradius einer Zustellgroßhandlung nicht mehr als unabänderlich betrachtet; es werden Überlegungen angestellt, welches Absatzgebiet eine Lebensmittel-Zustellgroßhandlung unter Zustellgesichtspunkten wirtschaftlich versorgen kann. Somit ist der Absatzradius zu einem Entscheidungstatbestand der Unternehmungspolitik geworden. Dabei kann häufig eine Erweiterung des Absatzradius als sinnvoll angesehen werden, da die Auftragshöhe der Abnehmer im Steigen begriffen ist und Großkunden über weitere Entfernungen beliefert werden können als kleinere Abnehmer.

Der maximale Lieferradius einer Zustellgroßhandlung ergibt sich aus der Hälfte der Zustellkilometer, welche die Großhandlung wirtschaftlich für die Auslieferung eines größeren Wochenauftrages aufwenden kann. Hierzu sei die folgende Berechnung von Zellekens herangezogen, die auf breiten Untersuchungen der RGH über Fuhrparkleistungen im Lebensmittelgroßhandel fußt. Bei einem Wochenauftrag von 10.000.- DM (Trockensortiment) und einem günstigen Zustellkosten-Satz des Großhändlers von 1 % betragen die vom Großhändler maximal tragbaren Zustellkosten je Auftrag: 100.- DM[1]. Daraus lassen sich bei Verwendung folgender Werte die maximal tragbaren Zustell-Kilometer pro Auftrag (x) errechnen[2]:

1) Quelle: Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O., S. 6

2) Quelle: Ebd., S. 6

(1) Zeit für Laden, Entladen und Kundenaufenthalt bei 10.000.- DM Auftraghöhe: 1,5 Std.

(2) Personalkosten/Stunde: 8,80 DM

(3) Sachkosten/Kilometer: 0,225 DM

(4) Durchschnittsgeschwindigkeit: 40 km/h

(5) $100 = 1{,}5 \times 8{,}80 + X \times 0{,}225 + (X \times 8{,}80) : 40$

(6) $X = 195$

Da die Zustellgroßhandlung pro Auftrag maximal 195 km für Hin- und Rückfahrt aufwenden kann, ist der maximale Lieferradius die Hälfte, rund 100 km. Der maximale Durchmesser des Liefergebiets beträgt rund 200 km.

Für Zustellgroßhandlungen, deren Absatzgebiet kleiner ist und durch Gebietsabkommen festgelegt ist, bietet es sich an, durch Zusammenschlüsse die Gebietsabgrenzungen zu überwinden und gemeinsam ein großes, den Möglichkeiten wirtschaftlichen Fuhrparkeinsatzes entsprechendes Absatzgebiet zu schaffen. Eine solche Erweiterung des Absatzradius dürfte bei einer Reihe der neueren Zusammenschlüsse auf örtlicher Großhandelsebene eine wesentliche Rolle spielen, soweit die Zusammenschlüsse nicht von Zustellgroßhandlungen genau desselben Gebietes gebildet werden.

b) Kapitalwirtschaftliche Sphäre

1. Investitionspolitik

aa) Zum Wesen der Investitionspolitik

Den güterwirtschaftlichen Leistungsprozessen in der Betriebswirtschaft stehen die Prozesse im monetären Wertekreislauf gegenüber. In jüngerer Zeit wird im monetären Wertekreislauf Investition und Finanzierung unter "Kapitalwirtschaft" zusammengefaßt. Die Unternehmungspolitik in

der kapitalwirtschaftlichen Sphäre kann sich auf folgende Zahlungsströme beziehen[1]:

(1) Kapitalbedarfsrelevante Zahlungen
  (a) Kapitalbindende Ausgaben (z.B. Beschaffung von Produktionsfaktoren)
  (b) Kapitalfreisetzende Einnahmen (z.B. Umsatzeinnahmen)

(2) Kapitaldeckungsrelevante Zahlungen
  (a) Kapitalführende Einnahmen (Kapitaleinlagen, Gewinne)
  (b) Kapitalentziehende Ausgaben (z.B. Tilgung, Entnahme)

Für die Investitionspolitik läßt sich daraus systematisch ein Investitionsbegriff im weiteren Sinne ableiten, den Heinen wie folgt definiert: "Hierunter sind alle Entscheidungen zu verstehen, die zu einer Verwendung des durch Finanzierungsmaßnahmen zur Verfügung gestellten Kapitals und damit zu einer Kapitalbindung führen"[2]. Demgegenüber erstreckt sich der Investitionsbegriff im engeren Sinne nur auf den Einsatz des Kapitals in Anlagevermögen, insbesondere in Sachanlagevermögen. In der vorliegenden Arbeit ist dem Investitionsbegriff im weiteren Sinne der Vorzug zu geben, da er systematisch alle Bestandteile des Kapitalbedarfs bei Kapitalverwendungsentscheidungen umfaßt. Dies erscheint gerade im Hinblick auf die Investitionspolitik im Lebensmittelgroßhandel als erforderlich. Sicherlich sind bei den dort getätigen Investitionen erhebliche Sachanlage-Investitionen notwendig, jedoch sollten auch die sonstigen Kapitalerfordernisse bei den Investitionen, zum Beispiel beträchtliche Investitionen in den Warenbeständen, nicht übersehen werden.

---

1) Vgl. Heinen, Edmund, Das Kapital in der betriebswirtschaftlichen Kostentheorie, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1966, S. 17

2) Heinen, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 126

Die Entscheidungen der Investitionspolitik stehen nicht neben den übrigen Bereichen der Unternehmungspolitik, sie befassen sich mit den Auswirkungen der übrigen Entscheidungen unter dem Aspekt des Einsatzes und der Wiederverflüssigung des Kapitals. Die Sphäre der Kapitalverwendungsentscheidungen stellt den obersten und eigentlich "unternehmerischen" Bereich der Unternehmungspolitik dar. Dabei verdeutlicht die Betrachtung der genannten Zahlungsströme, daß die Investition einen in den meisten Fällen sich ständig fortsetzenden Kreislauf zwischen Kapitalbindung und Kapitalfreisetzung darstellt. Daher muß berücksichtigt werden, daß die in jüngerer Zeit häufigen Investitionen im Lebensmittelgroßhandel, z.B. für neue Cash and Carry-Betriebe und/oder Verbrauchermärkte, nicht etwa einmaliger Natur sind. Vielmehr werden auf Grund der Schnellebigkeit des Marktes und der technischen Weiterentwicklung immer wieder Modernisierungs- und Erweiterungseinrichtungen notwendig. Dies bedeutet für die Lebensmittelgroßhandlungen die Notwendigkeit, ausreichende Abschreibungen zu erwirtschaften.

bb) Betriebsgrößenvorteile in der Investitionspolitik

Für eine erfolgreiche Investitionspolitik ist im Lebensmittelgroßhandel die Betriebsgröße der investierenden Unternehmung von hoher Bedeutung. Obwohl Unternehmungen höherer Betriebsgrößen häufig stärker investieren als kleine Unternehmen, kann bei höheren Betriebsgrößen ein günstiger Kapitalumschlag erzielt werden. Dies kann an der Investitionsquote (Investitionen in % vom Jahresumsatz) abgelesen werden. Wie Batzer/Laumer für den Großhandel allgemein festgestellt haben, ist die Investitionsquote bei Unternehmen niedrigerer Betriebsgröße ungünstiger: "Daß die Investitionsquote in den unteren Größenklassen am höchsten ist, erklärt sich daraus, daß ein bestimmter

fixer Grundbedarf an Investitionen (vor allem Bauinvestitionen) vorhanden ist, der nicht von der Umsatzgröße abhängt"[1].

Daher gilt für die Investitionspolitik, daß bei Unternehmen höherer Betriebsgrößen pro Umsatzeinheit weniger Kapital eingesetzt werden muß als bei kleineren Unternehmen[2]. Dieser Vorteil spielt auch bei den neuen Zusammenschlüssen im Lebensmittelgroßhandel eine bedeutende Rolle. Mehrere kleinere Unternehmen können durch Zusammenschluß einen höheren Kapitalumschlag erreichen; d.h. den bisherigen Umsatz mit niedrigerem Kapitaleinsatz erzielen und/oder mit demselbem Kapital höhere Umsätze erzielen als zuvor. Die Notwendigkeit einer solchen Kapitalverdichtung bei kleineren Unternehmen wird seit einiger Zeit auch im Lebensmittelgroßhandel erkannt. So schrieb der bedeutende Unternehmer des Lebensmittelgroßhandels, A. Fey, bereits 1966 für den Bereich der freiwilligen Ketten von einer Notwendigkeit der "Kapitalzusammenfassung" auf der Großhandelsebene: "Die Frage, die uns heute bewegt, lautet jedoch: Reichen die Methoden reiner Kooperation auch in Zukunft aus, um die auf uns zukommenden Probleme zu lösen? Oder genauer gesagt: Müssen wir heute nicht die Kooperation der in unseren Betrieben steckenden Kräfte ergänzen durch eine gewisse Konzentration des in unseren Betrieben steckenden Kapitals, um die auf uns zukommenden Chancen zu nutzen"[3].

---

1) Batzer, Erich, Laumer, Helmut, Unternehmungspolitik und Erscheinungsbild des Großhandels in der modernen Wirtschaft, a.a.O., S. 64

2) Vgl. Laumer, H./Meyerhöfer, W., Betriebswirtschaftliche Analyse der Investitionstätigkeit im einzelwirtschaftlichen Binnengroßhandel der BRD für die Jahre 1957-1961, Studien zu Handelsfragen Nr. 2, hrsg. v. Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, Abt. Handel, 1963, S. 12 f.

3) Fey, Anton, Marktbehauptung durch Konsequenz, a.a.O., S. 11

cc) Wachsende Kapitalerfordernisse im Lebensmittelgroßhandel

Die Zusammenschlußimpulse in der Investitionspolitik haben seither noch weiter an Bedeutung gewonnen, da die Entwicklung des Lebensmittelgroßhandels durch wachsende Kapitalerfordernisse gekennzeichnet ist. Hier sind zunächst die umfangreichen Investitionen zu nennen, die bei Lebensmittelgroßhandlungen für die dargelegte Erweiterung des Leistungsprogramms zu leisten sind.

Als erstes diesbezügliches Beispiel seien die Investitionen bei der Errichtung von Cash and Carry-Betrieben betrachtet. Dabei sei zur überschlägigen Berechnung der Investitions-Größenordnung von der Verkaufsfläche eines Cash and Carry-Lagers ausgegangen. Die durchschnittliche Verkaufsfläche der Cash and Carry-Läger ergibt sich in den ICC-Untersuchungen für Ende 1968 mit: 2.111 m^2 [1]. Zu den notwendigen Sachinvestitonen für einen neuen Cash and Carry-Betrieb seien die Berechnungen Steffens angeführt, die auf seinen umfangreichen Erfahrungen aus der Cash and Carry-Großmarkt GmbH in Bayern basieren[2]. Für ein Cash and Carry-Lager in der angenommenen Größe von 2.432 m^2 bebauter Fläche gibt Steffen an: Gesamtinvestition (Baukosten einschl. Inneneinrichtung): 2.484.877.- DM, erforderliches Grundstück: 8.581 m^2, erforderlicher Warenbestand: 1.552.543.- DM[3]. Die zuerst genannte Gesamtinvestition ergibt umgerechnet rund 1.000.- DM/m^2 bebauter Fläche. Für die früher erwähnte Verkaufsfläche von Cash and Carry-Lägern in Großstädten mit über 750.000 Einwohnern in Höhe von 10.000 m^2 ergibt sich somit eine Gesamtinvestition von 10 Mio DM (ohne Grundstück und Warenbestand).

---

1) Quelle: Troendlin, Alfred, Welcher Umsatz erwartet den neuen Cash and Carry-Betrieb?, a.a.O., S. 3

2) Vgl. Steffen, Kurt, Cash and Carry: Funktion und Arbeitsweise, a.a.O., S. 4

3) Ebd., S. 6 f.

Hohe Investitionen erfordern auch die Errichtung der Verbrauchermärkte und Großraumläden auf der Einzelhandelsstufe oder die Aufnahme des Großküchenzustellgeschäfts. Hierbei seien kurz die Investitionen für die Errichtung eines großhandelseigenen Einzelhandelsgeschäfts betrachtet. Nieschlag zitiert den Erfahrungswert eines Großfilialunternehmens, der die Investitionen je Quadratmeter Ladenfläche (einschließlich entsprechender Investitionen auf der Großhandelsstufe) mit 2.000.- DM/m^2 bezifferte[1]. Daraus ergab sich bereits 1961 für ein Geschäft mit 500 m^2 Verkaufsfläche eine erforderliche Investition in Höhe von: 1 Mio DM[2]. Dieser Wert dürfte mittlerweile ständig angestiegen sein. Bei der Errichtung der neuen Betriebsformen sind bereits vor Beginn der Umsatzerzielung umfangreiche Vorarbeiten zu leisten. Bei Beginn der Umsatzerzielung sind besonders kostspielige Werbemaßnahmen und Preisnachlässe aufzubringen, vielfach ist in den ersten Jahren eine gewisse "Durststrecke" zu überwinden. Auch dies bedeutet in gewissen Sinne Investitionen, die erst durch die längere Umsatzerzielung wieder zurückfließen. Wie bereits erwähnt wurde, ist es in den neuen Bereichen des Leistungsprogramms auch schon wieder zur Notwendigkeit von Erweiterungs- und Modernisierungsinvestitionen gekommen.

Erhebliche Investitionen werden auch durch die Ausdehnung der Sortimentsbreite erforderlich. So berichtet Schleck, daß die Sachinvestitionen für die Einrichtung einer Zentralfleischerei mindestens folgende Höhe aufweisen[3]:

---

1) Quelle: Nieschlag, Robert, Die zunehmende Kapitalintensität des Handels und ihr Einfluß auf den Konzentrationsprozeß, in: Blätter für Genossenschaftswesen, Nr. 4 v. 25.2.1961, S. 57-60, S. 58

2) Quelle: Ebd., S. 58

3) Quelle: Schleck, Klaus, Umsätze und Sorgen in der Fleischzentrale, in: Rationeller Handel v. Mai 1968, S. 46-48, S. 4

Kühlanlagen u.ä.	91.000.- DM
Fleischkochanlage u.ä.	143.000.- DM
Messer u.ä.	20.300.- DM
	255.000.- DM

Weitere Kapitalerfordernisse sind auf die Lebensmittelgroßhandlungen durch die geschilderte Mechanisierung und Automation der güterwirtschaftlichen Prozesse zugekommen. Die meisten Maßnahmen zur Verbesserung der Personalproduktivität setzen einen höheren Kapitaleinsatz voraus; die Kapitalintensität erhöht sich auch im Lebensmittelgroßhandel. Die Kapitalintensität zeigt sich durch den höheren Kapitaleinsatz je Mitarbeiter, der das Gegenstück zu dem erhöhten Umsatz je Mitarbeiter, der Personalproduktivität, darstellt.

dd) Neuere Zusammenschlußformen in investitionspolitischer Sicht

Auf Grund der dargestellten Kapitalerfordernisse im Lebensmittelgroßhandel spielen die investitionspolitischen Gesichtspunkte eine wesentliche Rolle für die neuen Zusammenschlüsse. Durch Zusammenschlüsse können die hohen Investitionen überhaupt erst erbracht und/oder sinnvoll ausgenützt werden (Kapitalverdichtung). Der Kapitalumschlag der Investitionen ist für die Unternehmungsziele von hoher Bedeutung, nicht zuletzt dadurch, daß die vom Kapital abhängigen Kosten bei höherem Kapital-Umschlag den vom Umsatz abhängigen Ertrag weniger belasten.

Weiterhin ist auf Grund des zuvor dargestellten, sich wiederholenden Charakters vieler Investitionen, auch die Desinvestition und Reinvestition des Kapitals zu betrachten. Bei den durch Zusammenschluß ertragsstarken Lebensmittel-

großhandlungen ist die Erwirtschaftung der für die Fortführung der Investitionen erforderlichen Abschreibungen gesichert.

Insgesamt können wohl viele der neueren Zusammenschlüsse kleinerer Großhandlungen auf den Gesichtspunkt verbesserter Investitionspolitik zurückgeführt werden. Eine Reihe der Zusammenschlüsse ist zu einem solchen Zeitpunkt entstanden, als gerade eine erhebliche Investition (z.B. Frischdienstaufbau, Lagerneubau, Einführung des Behälterverkehrs) bei den Zusammenschlußpartnern anstand. Bei den vielen Fusionen kleinerer Kettengroßhandlungen auf örtlicher Ebene wurde jene Kapitalkonzentration verwirklicht, auf deren Erfordernis Fey bereits vor einigen Jahren hingewiesen hat.

2. Finanzierungspolitik

Die Finanzierungspolitik umfaßt die in der kapitalwirtschaftlichen Sphäre notwendigen Entscheidungen zur optimalen Gestaltung der kapitaldeckungsrelevanten Zahlungsströme. Auch in der Finanzierungspolitik sind für Unternehmen höherer Betriebsgrößen bessere Voraussetzungen anzunehmen. Bei den erwarteten Finanzierungsvorteilen durch die neueren Zusammenschlüsse seien zunächst die Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung durch Außenfinanzierung betrachtet. Dabei sei auch kurz auf die Beschaffung von Fremdkapital eingegangen. Durch die Bildung großer, ertragsstarker Zusammenschlußunternehmen werden im allgemeinen auch verbesserte Möglichkeiten zur Heranziehung von Fremdkapital geschaffen.

Hier jedoch sind insbesondere die Möglichkeiten zu einer externen Beschaffung von Eigenkapital (Beteiligungsfinanzierung) zu untersuchen. Dabei sei zunächst der Fall be-

trachtet, daß alle Zusammenschlußpartner tätige Lebensmittelgroßhandels-Unternehmer sind. Durch den Zusammenschluß wird das Eigenkapital der Zusammenschlußunternehmung erbracht. Dies kann auch durch das Einbringen des Betriebes oder von Teilen des Betriebes einzelner Zusammenschlußpartner geschehen. Durch Veräußerung von Vermögensgegenständen, die durch den Zusammenschluß überflüssig geworden sind, kann Geldkapital für die Zusammenschlußunternehmung beschafft werden und ertragsbringender angelegt werden als zuvor. Weiterhin ist zu erwähnen, daß sich für große, ertragsstarke Zusammenschlußunternehmen verbesserte Möglichkeiten ergeben, auch Kapitalgeber außerhalb des Lebensmittelgroßhandels anzuziehen. Dies zeigt sich deutlich bei der Gründung der Familia-Zentralgesellschaft. An ihr sind neben den genannten Lebensmittelgroßhandlungen folgende Kapitalgeber beteiligt[1]:

(1) Merck, Finck & Co - Bank über die Rhenus Treuhand GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Beteiligung: 50 %

(2) E. Kist als Treuhänder für 2 Schweizer Banken; Beteiligung: 25 %.

Dabei soll jede Majorisierung durch einen Poolvertrag ausgeschlossen werden.

Die dargestellten Vorteile auf dem Gebiete der Beteiligungsfinanzierung können insbesondere auch durch die Fusionen im Lebensmittelgroßhandel realisiert werden. Im allgemeinen jedoch wird nur selten erwähnt, daß solche Fusionen unter dem Gesichtspunkt der Eigenfinanzierung erfolgen. Immerhin führt Zellekens aus, daß gelegentlich die eine oder andere Fusion durch den "Gedanken zur Verbreitung der

---

1) Vgl. o.V., Familia Zentralgesellschaft mbH & Co, KG: Den Clinch vermeiden, a.a.O., S. 18

Eigenkapitalbasis"[1] angeregt wird.

Zur vollständigen Untersuchung der Finanzierungspolitik müssen nun noch die Möglichkeiten der Innenfinanzierung betrachtet werden (Finanzierung aus Abschreibungen, Selbstfinanzierung). Auch für die Unternehmungspolitik im Bereich der Innenfinanzierung können Zusammenschlüsse verbesserte Voraussetzungen schaffen. Ertragsstarke Zusammenschlußunternehmen aus mehreren Lebensmittelgroßhandlungen können die für diese Finanzierung erforderlichen Mittel leichter erwirtschaften.

D. AUFSTIEG IN AUSREICHENDE BETRIEBSGRÖSSEN

I. Vorteile höherer Betriebsgrößen für die Erreichung der Unternehmungsziele im Lebensmittel-Großhandel

Zur Untersuchung der Notwendigkeit einer Zusammenschlußpolitik muß die "Vorteilhaftigkeit" höherer Betriebsgrößen für die vom Träger der Unternehmungspolitik erstrebten Ziele untersucht werden. Bei der Bemessung der Betriebsgröße von Handelsbetrieben, auch der hier betrachteten Lebensmittelgroßhandlungen, wird zumeist von der betrieblichen Leistung im Zeitablauf, d.h. vom Jahresumsatz, ausgegangen. Betriebsgrößenvorteile müssen zunächst in den einzelnen Bereichen der Unternehmungspolitik gesondert betrachtet werden, wie dies zuvor bereits geschah, da sich dabei durchaus Unterschiede in den vorteilhaften Betriebsgrößen ergeben können. An dieser Stelle werden die Auswirkungen verschiedener Betriebsgrößen auf die Erreichung der Unternehmungsziele untersucht, um Vorstellungen über erforderliche Mindestbetriebsgrößen und optimale Betriebsgrößen örtlicher Lebensmittelgroßhandlungen

1) Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O., S. 6

zu gewinnen.

In vielen Fällen werden die Auswirkungen unterschiedlicher Betriebsgrößen nur im Hinblick auf die Kosten untersucht. Zu diesem Zweck seien im olgenden die Kostenbelastungen unterschiedlicher Betriebsgrößen im Lebensmittelgroßhandel verglichen. Hierbei sei zunächst auf eine Kostenerhebung der RGH bei 50 Nahrungsmittelgroßhandlungen in der BRD eingegangen[1]. In einer Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Erhebung sind für die unterschiedlichen Betriebsgrößen-Klassen die jeweiligen "Gesamtkostensätze" (Gesamtkosten/Jahresumsatz) angegeben. Hierbei sei zunächst der durchschnittliche Kostensatz aller Betriebe der jeweiligen Betriebsgrößenklasse betrachtet. Im gesamten bei dieser Erhebung betrachteten Betriebsgrößenbereich ergab sich, "daß die Kostenbelastung tendenziell mit wachsender Unternehmungsgröße sinkt"[2]. Ein Wiederansteigen der Kostenbelastung bei höheren Betriebsgrößen konnte bei dieser Untersuchung nicht festgestellt werden[3]. Betriebsgrößenvorteile lassen sich weiterhin auch erkennen, wenn man in dieser Erhebung die jeweils niedrigste und höchste Kostenbelastung innerhalb der jeweiligen Betriebsgrößenklassen berücksichtigt. Extrem hohe Kostenbelastungen traten bei Unternehmungen niedrigster Betriebsgrößen auf, die niedrigste Kostenbelastung der Untersuchung wurde bei einem überdurchschnittlich großen Betrieb festgestellt[4].

Eindeutige Kostenvorteile höherer Betriebsgrößen lassen sich auch aus einem bekanntgewordenen Betriebsvergleich Schweizer Nahrungsmittelgroßhandlungen erkennen. In einer

---

1) zit. in: Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O., S. 3 f

2) Ebd., S. 4

3) Ebd., S. 4

4) Quelle: Ebd., S. 3

Zusammenfassung der Ergebnisse dieses Betriebsvergleichs werden die Kostenbelastungen (Gesamtkosten und einzelne Kostenarten) für eine "obere" und eine "untere" Betriebsgrößenklasse angegeben[1]. Hieraus sei zunächst die Gesamtkosten-Degression der höheren Betriebsgrößen betrachtet. Die Gesamtkosten-Belastung (Gesamtkosten/Jahresumsatz) beträgt in der unteren Betriebsgrößenklasse: 12,4 %, in der oberen Betriebsgrößenklasse: 9,5 %[2].

Die Untersuchungsergebnisse werden auch für die acht wichtigsten Kostenarten getrennt angegeben; bei fast allen Kostenarten ist die Kostenbelastung in der unteren Betriebsgrößenklasse höher als in der oberen Betriebsgrößenklasse, in wenigen Ausnahmen ist die Kostenbelastung gleich. Die Personalkostenbelastung etwa (Personalkosten/Jahresumsatz) beträgt in der unteren Betriebsgrößenklasse: 6,8 %, in der oberen Betriebsgrößenklasse: 5,1 %[3]. Als wichtig erscheint auch die Verwaltungskostenbelastung: sie betrug in der unteren Betriebgrößenklasse: 4,6 %, in der oberen Betriebsgrößenklasse: 2,8 %[4]. Daraus zeigt sich deutlich, daß die manchmal geäußerte Befürchtung steigender Verwaltungskostenbelastung bei höheren Betriebsgrößen für den Lebensmittelgroßhandel zumindest nicht zutrifft; hier ist eindeutig das Gegenteil zutreffend. Zusammenfassend kann man wohl feststellen, daß auf der örtlichen Großhandelsstufe im Lebensmittelgroßhandel beträchtliche Vorteile höherer Betriebsgrößen bestehen - in Form einer stetigen, innerhalb der untersuchten Bereiche unbegrenzten Degression der Kostenbelastung.

In absatzwirtschaftlicher Betrachtungsweise sind nun noch

---

1) zit. in: Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O., S. 4 f.

2) Quelle: Ebd., S. 4

3) Quelle: Ebd., S. 4

4) Quelle: Ebd., S. 4

die Möglichkeiten höherer Betriebs- bzw. Unternehmungsgrößen im Lebensmittelgroßhandel für die Zielerreichung der Wachstumsziele, insbesondere des Umsatzwachstums, zu untersuchen. So betrug im Lebensmittelgroßhandel die Umsatzzuwachsrate zwischen 1960 und 1964 bei den Unternehmen mit Jahresumsätzen von unter 5 Mio DM: 3,3 % gegenüber 30,1 % bei den Unternehmen mit Jahresumsätzen von über 5 Mio DM[1]. Daher sank der Umsatzanteil der Unternehmungen von weniger als 5 Mio DM Jahresumsatz von 77,3 % (1950) auf 33,4 % (1966)[2]. Die Verringerung des Umsatzanteils ist zwar auch Ausdruck dafür, daß ein Teil dieser kleinen Betriebe in höhere Umsatzklassen aufgestiegen ist, es offenbaren sich jedoch in starkem Maße die geringen Möglichkeiten des Umsatzwachstums bei den kleinen Unternehmen. Auch Unternehmungen mit Jahresumsätzen von unter 10 Mio DM (Nahrungsmittel-Sortimensgroßhandel) konnten im statistischen Durchschnitt ihren Umsatzanteil nicht aufrechterhalten: er sank vielmehr zwischen 1950 und 1964 bereits von 86,1 % auf 51,9 %[3].

Abschließend ist festzustellen, daß im Lebensmittelgroßhandel höhere Betriebsgrößen erhebliche Vorteile für die Erreichung der untersuchten, wichtigen Unternehmensziele bieten.

II. Längerfristig erforderliche Betriebsgrößen

Wie sich zeigen ließ, können Lebensmittelgroßhandlungen höherer Betriebsgrößen erhebliche Wettbewerbsvorteile

---

1) Quelle: Eli, Max, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, a.a.O., S. 19, Tabelle

2) Quelle: Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O., S. 3

3) Quelle: Eli, Max, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, a.a.O., S. 19

realisieren. Um gegenüber diesem Wettbewerbsvorsprung der Großbetriebe nicht zu unterliegen, müssen auch kleinere Lebensmittelgroßhandlungen längerfristig ein ausreichendes Betriebsgrößenniveau erreichen. Kennzeichnend für die Notwendigkeit der neueren Zusammenschlüsse ist, daß sich die meisten Unternehmer des Lebensmittelgroßhandels und ihre Zentralorganisationen klare Vorstellungen über die erforderlichen Betriebsgrößen örtlicher Lebensmittelgroßhandlungen gebildet haben. Auch in einigen Gesprächen mit bedeutenden Unternehmern des Lebensmittelgroßhandels war es für den Verfasser eindrucksvoll, wie genaue und begründete Vorstellungen über die in der Branche erforderlichen Betriebsgrößen bei diesen Unternehmern vorhanden sind. Neueste Untersuchungen und maßgebliche Meinungen über erforderliche Betriebsgrößen waren bestens bekannt. In den Gesprächen wurde an erster Stelle die Prognose von Tietz genannt, die von den Unternehmern des Lebensmittelgroßhandels allgemein als sehr realistisch angesehen wird. Nach dieser Prognose erstreben die Lebensmittelgroßhandlungen für die Zukunft eine Umsatzgröße von mindestens 100 Mio DM, möglichst jedoch von 150 Mio DM[1].

Weitere Angaben über zukünftige erforderliche Betriebsgrößen im Lebensmittelgroßhandel sind aus bedeutenden Gruppen des Lebensmittelhandels bekannt. So wurden vom Edeka-Verband als erwünschte Betriebsgrößen auf Großhandelsstufe 50-200 Mio DM und mehr Jahresumsatz angegeben[2]. Im Bereich der Rewe-Genossenschaften werden Jahresumsatzgrößen von 40-120 Mio DM angestrebt[3]. Im

---

1) Quelle: Tietz, Bruno, zit. in: o.V., Wachsende Kaufkraft führt zu neuen Betriebstypen im Einzelhandel, in: Handelsblatt Nr. 194 v. 9.10.69, S. 5

2) Quelle: Edeka-Interviewbericht, in: Handelsblatt Nr. 238 v. 11.12.1967, S. 9

3) Quelle: Rewe-Interviewbericht, in: Handelsblatt Nr. 15 v. 22.1.1968, S. 9

Bereich der Konsumgenossenschaften (COOP-Gruppe) wird als Mindestumsatz auf Großhandelsstufe 100 Mio DM angegeben. Als "Beispiele zukunftsweisender Unternehmenseinheiten" werden im COOP-Bereich die COOP-Schwaben mit 200 Mio DM Jahresumsatz und die COOP-Bremen mit 150 Mio DM Jahresumsatz genannt[1].

Wie jedoch in der vorliegenden Arbeit gezeigt wurde, liegt der optimale Jahresumsatz in einzelnen Bereichen der Unternehmungspolitik, wie Datenverarbeitung und örtlicher Einkauf, bei 500 Mio DM und erheblich höher. Einige der neuen Zusammenschlüsse, wie z.B. die SPAR-Verwaltungszentralen oder der Schaper-Konzern, zeigen das Bestreben, ein für bestimmte Bereiche der Unternehmungspolitik optimales Umsatzvolumen von 500 Mio DM und mehr zu erreichen.

4. Abschnitt

ENTSCHEIDUNGSTATBESTÄNDE BEI DER BILDUNG GEEIGNETER NEUER ZUSAMMENSCHLUSSFORMEN

A. ZUSAMMENSCHLUSSBILDUNG AUF ÖRTLICHER GROSSHANDELSEBENE

I. Die Bildung eines Zusammenschlusses als Entscheidungsprozeß

In den zuvor untersuchten, wichtigen Teilbereichen der modernen Unternehmungspolitik im Lebensmittelgroßhandel ergab sich, daß ein alleiniges Vorgehen von Unternehmen der bisherigen Größenordnungen vielfach nicht mehr die größtmögliche Erreichung der Unternehmungsziele sichert. Haben mehrere Unternehmer die Notwendigkeit der Zusammen-

1) Vgl. o.V., Die Konsumgenossenschaften auf dem Wege zur Aktiengesellschaft, in: Handelsblatt Nr. 120 v. 29.6.70, S. 10

schlußbildung für die erfolgreiche Fortführung der Unternehmungspolitik erkannt, so kommt es zur zusammenschlußpolitischen Aktivität. Um die Vorteile der Zusammenschlußbildung voll zu nützen, muß eine geeignete Zusammenschlußform gefunden werden. Bei der Auswahl der Zusammenschlußform steht den Unternehmern eine Vielzahl von Entscheidungstatbeständen zur Gestaltung offen, insbesondere die Alternative, einer kooperativen oder einer "konzentrativen" Zusammenschlußform näherzutreten.

Die Bildung eines Zusammenschlusses stellt somit einen langwierigen Entscheidungsprozeß dar, der von den Zusammenschlußimpulsen bei den einzelnen Zusammenschlußpartnern ausgeht und mit dem Abschluß der Verträge sowie der organisatorischen Umstellung sein Ende findet. In einigen Fällen erstreckt sich die zusammenschlußpolitische Aktivität einzelner Unternehmen auch auf die Teilnahme an mehreren Zusammenschluß-Prozessen, da die Unternehmung zur gleichen Zeit die Beteiligung an mehreren Zusammenschlüssen betreibt. Um das Wesen des einzelnen zusammenschlußpolitischen Entscheidungsprozesses zu charakterisieren, ist es sinnvoll, die "Entscheidungsdeterminanten"[1] eines solchen Entscheidungsprozesses sowie den Ablauf des Entscheidungsprozesses zu beschreiben.

Zu den Determinanten des Entscheidungsprozesses rechnet Heinen das in der Entscheidungssituation auftretende Ziel-, Informations- und Sozialsystem[2]. Bei innerbetrieblichen Entscheidungsprozessen sind die Entscheidungsdeterminanten innerhalb einer einzelnen Betriebswirtschaft gegeben. Zusammenschlußpolitische Entscheidungen dagegen

---

1) Vgl. Heinen, Edmund, Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Dr. Th. Gabler-Verlag, Wiesbaden 1966, S. 23 (Zitierweise fortan: Zielsystem)

2) Vgl. Heinen, Edmund, Zielsystem, a.a.O., S. 23 ff.

werden im Zusammenwirken mehrerer, zunächst selbständiger Betriebswirtschaften gefällt: es handelt sich um einen "zwischenbetrieblichen" Entscheidungsprozeß. Zu den Determinanten des zusammenschlußpolitischen Entscheidungsprozesses gehören daher Ziel-, Informations- und Sozialsystem aller am Zusammenschluß beteiligten Unternehmen. Die Entscheidungsdeterminanten der einzelnen Zusammenschlußpartner können dabei teilweise durchaus verschiedenartig sein.

Wie beim Wesen der Zusammenschlußpolitik gezeigt wurde, ist jedoch die Zusammenschlußpolitik auf die Schaffung eines gemeinsamen Ziel-, Informations- und Sozialsystems gerichtet. Damit ergibt sich der scheinbare Widerspruch eines zusammenschlußpolitischen Entscheidungsprozesses; nämlich, daß Ziel-, Informations- und Sozialsystem der Unternehmen sowohl Determinanten als auch Objekte des Entscheidungsprozesses sind. Der Widerspruch löst sich durch eine nähere Betrachtung des Systembegriffes. Die Ziel-, Informations- und Sozialsysteme der Zusammenschlußpartner werden zu Subsystemen eines umfassenden Systems; je nach Zusammenschlußform gehen die Subsysteme in dem übergeordneten System auf.

II. Ablauf des Entscheidungsprozesses

a) Anregungsphase

In der Anregungsphase kommt es durch Anregungsinformationen zur Erkenntnis des Vorliegens eines ungelösten Problems, dessen Lösung im weiteren Entscheidungsprozess gesucht wird. Die in den einzelnen Teilbereichen der Unternehmungspolitik festgestellten "Zusammenschlußimpulse" stellen die "Initialinformationen"[1] des Zusammen-

1) Heinen, Edmund, Zielsystem, S. 21

schlußpolitischen Entscheidungsprozesses dar. Hat ein Unternehmer die Notwendigkeit zur Bildung eines Zusammenschlusses erkannt, wird er einer anschließenden Suchphase die Möglichkeiten zur Bildung einer geeigneten Zusammenschlußform untersuchen.

b) Suchphase

1. Entscheidungsalternativen und Zielerreichung

In der nun zu betrachtenden Suchphase geht es darum, alle auffindbaren Gestaltungsmöglichkeiten des relevanten Entscheidungstatbestandes aufzustellen und zu vergleichen. Aus den möglichen Ausprägungen des Entscheidungstatbestandes müssen sich gegenseitig ausschließende Entscheidungsalternativen gebildet werden. Um die Auswahl einer unter den vorhandenen Gestaltungsmöglichkeiten optimalen, zumindest jedoch einer befriedigenden Zusammenschlußform zu ermöglichen, müssen die vorgefundenen Entscheidungsalternativen im Hinblick auf die Unternehmungsziele bewertet werden. Weiterhin müssen in der Suchphase aber auch Begrenzungsfaktoren, bei der Bildung der Zusammenschlußform insbesondere die rechtlichen Begrenzungsfaktoren des Kartellrechts, geklärt werden.

Die Bildung einer geeigneten Zusammenschlußform stellt einen komplexen Entscheidungstatbestand dar, der eine ganze Reihe einzelner Entscheidungstatbestände, wie die Rechtsform der zu bildenden Zusammenschlußunternehmen, umfaßt. In der vorliegenden Arbeit seien für die Zusammenschlußform nur die wichtigsten Einzel-Entscheidungstatbestände untersucht, beginnend mit der Wahl der Zusammenschlußpartner. Als wichtigster Entscheidungstatbestand ergibt sich die Gestaltung der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen. Auf Grund dieses Kriteriums lassen sich eindeutig als Entscheidungs-

alternativen kooperative und konzentrative Zusammenschlußformen abgrenzen. Zu den konzentrativen Zusammenschlußformen in diesem Sinne gehört die Fusion sowie die Bildung von Konzernen; auch die Bildung der sonstigen Formen verbundener Unternehmen im Sinne von § 15 AktG gehört zu den konzentrativen Zusammenschlußformen - mit der Ausnahme von Unternehmensverträgen und wechselseitigen Beteiligungen geringer Bedeutung.

2. Wahl der Zusammenschlußpartner

Ein großer Teil der neueren Zusammenschlüsse im Lebensmittelgroßhandel erstrebt die rationelle Aufgabenerfüllung in demselben Absatzgebiet (Vermeidung von Doppelarbeit). In diesen Fällen erfolgt die Suche geeigneter Zusammenschlußpartner in erster Linie nach regionalen Gesichtspunkten: Zusammenschlußpartner sind desto geeigneter, je stärker ihr Absatzgebiet und ihre Zentralen zusammenfallen. Da zumeist unter den Großhandelskollegen derselben Handelsgruppe (Kette) Gebietsschutzabkommen bestehen, läßt sich häufig in dem zukünftigen Absatzgebiet des Zusammenschlusses kein Großhandelskollege derselben Gruppe als Zusammenschlußpartner finden, was an sich naheliegend wäre. Somit entsteht in diesen Fällen ein wirtschaftlicher Zwang, Zusammenschlüsse durch Partner unterschiedlicher Gruppen zu bilden.

Bei Zusammenschlüssen von Großhandlungen nebeneinanderliegender Absatzgebiete können leicht Großhandlungen derselben Gruppe als Zusammenschlußpartner gefunden werden, da Großhandlungen derselben Gruppe ja bereits bisher meist eng zusammenarbeiten. So werden die Spar-Verwaltungszentren und die COOP-Regionalläger nur von Großhandlungen derselben Gruppe gebildet. In anderen Zusammenschlüssen von Großhandlungen nebeneinanderliegender Absatzgebiete finden auch Großhandlungen verschiedener Gruppen als Zusammenschlußpartner zusammen.

Die Zusammenschlüsse von Großhandlungen verschiedener Ketten (die zuvor häufig Konkurrenten in demselben Absatzgebiet waren) wurde anfänglich in Branchenkreisen stark diskutiert. Inzwischen hat sich gezeigt, daß eine solche Zusammenarbeit auf örtlicher Großhandelsebene teilweise nur die Zusammenarbeit auf der Ebene des Zentralgroßhandels vorwegnimmt. Stark diskutiert wurden auch die Zusammenschlüsse von einzelwirtschaftlichen Lebensmittelgroßhandlungen mit genossenschaftlichen Lebensmittelgroßhandlungen. Hier könnten Konflikte zwischen den im allgemeinen unterschiedlichen Unternehmungszielen einzelwirtschaftlicher und genossenschaftlicher Großhandlungen befürchtet werden. Einzelwirtschaftliche Großhandlungen sind als erwerbswirtschaftliche Großhandelsunternehmen zumeist auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Genossenschaftliche Großhandlungen sind auf Grund ihres förderungswirtschaftlichen Grund-Auftrags nicht primär auf Gewinnerzielung ausgerichtet.

Die eingangs kurz erwähnte, moderne Entwicklung bei den genossenschaftlichen Großhandlungen zielte auf die Übertragung des Warengeschäfts der örtlichen Genossenschaften jeweils auf eine GmbH & Co KG, wobei die Einzelhandelsmitglieder an der Warengeschäfts-Gesellschaft als Kommanditisten beteiligt sind. Dabei soll in den Warengeschäfts-Gesellschaften auch eine sinnvolle Eigenkapitalbildung für die Investitionen der Großhandlung sowie eine ausreichende Einlagenverzinsung für die Einzelhandelsgesellschafter ermöglicht werden. Durch diese jüngere Entwicklung der Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels werden die Unterschiede zum institutionellen Lebensmittelgroßhandel "mehr und mehr verwischt"[1]. Durch eine derartige Annäherung werden Zusammen-

1) Ebert, E., Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels in der Marktwirtschaft, ihr Verhältnis zu Wettbewerbsbeschränkungen, Freiwilligen Ketten und institutionellem Großhandel, Dissertation, Frankfurt a.M. 1960, S. 60

schlüsse zwischen einzelwirtschaftlichen und genossenschaftlichen Großhandlungen wesentlich erleichtert, wie die neueren Zusammenschlußformen zeigen.

3. Weiterführung verschiedener Gruppenzeichen

Wenn sich für einen Zusammenschluß Großhandlungen unterschiedlicher Gruppenzugehörigkeit zusammengefunden haben, stellt sich die wichtige Entscheidungsalternative, alle bisherigen Gruppenzeichen weiterhin zu führen oder auf ein einziges Gruppenzeichen überzugehen. Bei einer Reihe der neuen Verschmelzungen wurde (zumindestens zunächst) die Belieferung der Einzelhandelskunden unter den bisherigen, verschiedenen Gruppenzeichen beibehalten. Hierfür sind Vorteile insoweit anzunehmen, als das durch langjährige Werbung bei der Verbraucherschaft des Einzugsgebiets erreichte Image der Gruppenzeichen beibehalten wird. Bei den verschmolzenen Großhandlungen ist eine Belieferung der Einzelhandlungen unter mehreren Gruppenzeichen organisatorisch durchaus möglich, wie der "Ordersatz mit Wechselseiten" zeigt.

Durch die mehrfache Führung von Eigenmarken der Gruppen dürfte die Weiterführung verschiedener Gruppenzeichen jedoch mit etwas höheren Kosten verbunden sein als der Übergang auf ein einziges Gruppenzeichen bei den verschmolzenen Großhandlungen. Weiterhin ist zu vermuten, daß mit der Konzentration aller Werbeaufwendungen der Großhandlungen auf ein einheitliches Gruppenzeichen im Einzugsgebiet eine gesteigerte Werbewirkung bei der Verbraucherschaft erreicht werden kann. So schreibt auch Zellekens über die Verschmelzungen mehrerer Kettengroßhandlungen: "Erfolgt sie mit Kollegen aus einer anderen Kette, läßt man aus Pietät zwar zunächst die Kunden weiter zwei Gruppen angehören, aber daß diese Regelung nicht

andauernd bestehen bleibt, liegt auf der Hand"[1]. Bei den neueren Zusammenschlüssen erfolgte im Beispiele der Berliner Verschmelzung einer VeGe-, Union- und Spargroßhandlung nach kurzer Zeit ein einheitlicher Übergang auf das Gruppenzeichen der Spar[2].

Verständlicherweise erfordert der Übergang auf ein einziges Gruppenzeichen ein hohes Maß an "Fingerspitzengefühl" der verschmelzenden Großhandlungen gegenüber den angeschlossenen Einzelhandlungen und den beteiligten Bundeszentralen der Kooperationsgruppen. Ein besonderes "Fingerspitzengefühl" ist auch bei den Verschmelzungen zwischen einzelwirtschaftlichen Großhandlungen und genossenschaftlichen Großhandlungen erforderlich. In den genannten Beispielen des Zusammenschlusses von Kettengroßhandlungen mit Rewe-Genossenschaften wurde stets von vorneherein der Übergang auf das genossenschaftliche Gruppenzeichen vorgesehen und auch bei einem Großteil der ehemaligen Kettengeschäfte erreicht.

Selbstverständlich bleibt der Übergang der Einzelhandlungen auf eine andere Handelsgruppe im Rahmen einer Fusion der Großhandlungen eine selbständige Entscheidung der Einzelhandlungen. Möglicherweise gehen den fusionierten Großhandlungen durch den Übergang auf ein einziges Gruppenzeichen auch einige Einzelhandelskunden verloren, die diesen Übergang nicht mitvollziehen wollen. Die verschmelzenden Großhandlungen müssen daher für den geplanten Übergang auf ein einziges Gruppenzeichen bei den betroffenen Einzelhandlungen rechtzeitig und intensiv mit den Vorteilen argumentieren, die der Zusammenschluß auch für die Wettbewerbsfähigkeit der Einzelhandlungen bietet.

---

1) Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, a.a.O., S. 7

2) Vgl. o.V., Berliner Zuwachs für die Spar, in: Lebensmittel-Zeitung v. 3.7.1970, S. 5

4. Rechtsform der Zusammenschlußunternehmung

Zu den wesentlichen Entscheidungstatbeständen bei der Gestaltung einer Zusammenschlußform gehört auch die Rechtsform einer zu bildenden Zusammenschlußunternehmung. Dies betrifft im Falle der Kooperation ein eventuell zu errichtendes, rechtlich selbständiges Gemeinschaftsunternehmen. Im Fall einer Konzernbildung sind Entscheidungen bezüglich der Rechtsform für eine eventuelle Umwandlung der einzugliedernden Unternehmen sowie für eine eventuell zu errichtende Holding-Gesellschaft zu treffen. Auch im Fall der Verschmelzung ist entweder für eine neu zu bildende Zusammenschlußgesellschaft oder für eine eventuelle Umwandlung der aufnehmenden Gesellschaft eine zweckvolle Rechtsform zu schaffen.

Auf eine ausführliche Betrachtung des Entscheidungstatbestandes der Rechtsform bei der Bildung geeigneter neuer Zusammenschlußformen sei jedoch aus mehreren Gründen verzichtet. Entscheidungen über Rechtsformen oder eine eventuelle Umwandlung sind keineswegs nur bei Zusammenschlußbildung anzutreffen, sondern gehören zu den grundlegenden Entscheidungstatbeständen im Leben jeder einzelnen Betriebswirtschaft. Die Gestaltungsmöglichkeiten dieses Entscheidungstatbestandes gehören seit längerem zum Allgemeingut der betriebswirtschaftlichen Literatur.

Bei der Bildung der neueren Zusammenschlußformen wurde auch keineswegs eine besonders vielfältige "Rechtsform-Politik" eingeschlagen; so wurde die Bildung einer Zusammenschlußunternehmung in Form der Aktiengesellschaft nur ein einziges Mal bekannt (UNIGROS). In der überwiegenden Mehrzahl der örtlichen Zusammenschlüsse wurde die Rechtsform der Personalgesellschaft mit einer GmbH als haftender Gesellschafterin gewählt (GmbH & Co; GmbH & Co KG). Die rechtliche Zulässigkeit dieser Rechtsform und ihre betriebs-

wirtschaftlichen Vorteile sind bereits bekannt, wie gerade die starke Anwendung dieser Rechtsformen bei neueren Zusammenschlüssen zeigt.

5. Gestaltung der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen

Die Beibehaltung oder Aufhebung der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen stellt wohl den wichtigsten Entscheidungstatbestand einer zu suchenden Zusammenschlußform dar. Demgegenüber stellt die rechtliche Selbständigkeit einen untergeordneten Entscheidungstatbestand dar, da diese Selbständigkeit auch bei Zusammenschlußformen mit weitgehender Aufhebung der wirtschaftlichen Selbständigkeit noch erhalten bleiben kann.

Unter dem Gesichtspunkt der wirtschaftlichen Selbständigkeit lassen sich grundsätzlich die dargestellten Zusammenschlußformen der Kooperation (Unternehmungsverbund) sowie die Konzentrationsformen (Verflechtung, Fusion) unterscheiden. Diese beiden Gruppen von Zusammenschlußformen werden häufig als Entscheidungsalternativen dargestellt; die Frage "Kooperation oder Konzentration" wird bei der Bildung der neueren Zusammenschlußformen auf örtlicher Großhandelsebene als Kernproblematik betrachtet. An dieser Stelle der vorliegenden Arbeit, bei der Betrachtung der Suchphase des Entscheidungsprozesses, werden nur die alternativen Zusammenschlußformen und ihre Auswirkungen auf die Erreichung der Unternehmungsziele untersucht. Die Ermittlung einer optimalen Zusammenschlußform kann erst auf der Optimierungsstufe dargestellt werden, weil dort die entscheidungsträgerbedingten Zielbeziehungen berücksichtigt werden.

aa) Zielerreichung bei Kooperationsformen

Die Realisierung von Großbetriebsvorteilen im Lebensmittelgroßhandel kann beim Zusammenschluß einerseits in Form der Kooperation verwirklicht werden, bei der die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit der Zusammenschlußpartner erhalten bleibt. Die Arbeitsgebiete der kooperativen Zusammenschlußformen bei den neueren Zusammenschlüssen zeigen, daß eine Vielzahl von Großbetriebsvorteilen in den Teilbereichen der Unternehmungspolitik auch durch Kooperation realisiert werden kann. Insofern stellt die Kooperation eine echte Alternative zur Konzentration im engeren Sinne dar.

Ausgeschlossen ist die Anwendbarkeit eines kooperativen Zusammenschlusses nur dann, wenn von den Zusammenschlußpartnern eine Verflechtung der Ausgangsunternehmen im Hinblick auf das Eigenkapital und/oder die Geschäftsleitung erstrebt wird. Dies ist wohl als "konzentrationsimmanentes"[1] Anwendungsgebiet eines Zusammenschlusses anzusehen. Die gewünschte Eigenkapital- und/oder Führungsverflechtung im Rahmen eines Zusammenschlusses muß jedoch nur dann als konzentrationsimmanent angesehen werden, wenn sie sich auf die Ausgangsunternehmen des Zusammenschlusses erstreckt. Die gemeinsame Finanzierung und Führung etwa eines Cash and Carry-Lagers oder die gemeinsame Lager- und Fuhrparkhaltung im Obst- und Gemüsebereich stellen durchaus einen geeigneten Anwendungsfall der Kooperation dar, wenn die Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen des Zusammenschlusses dadurch nicht beeinträchtigt wird.

Außer in den "konzentrationsimmanenten" Anwendungsbereichen eines Zusammenschlusses stellt die Kooperation eine echte Alternative zur Konzentration dar. Die Kooperation er-

---

1) Sölter, Arno, Wann Kooperation, wann Konzentration?, a.a.O., S. 1

möglicht die Realisierung von Großbetriebsvorteilen, ohne die Nachteile der Konzentration in Kauf zu nehmen. Insofern wird die kooperative Zusammenschlußform des Unternehmungsverbunds auch treffend mit "Als-ob-Großbetrieb" bezeichnet.

Zur Entscheidung über die Gestaltung der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen müssen die Auswirkungen der alternativ möglichen Zusammenschlußformen auf die Erreichung aller Unternehmungsziele festgestellt werden. Hierbei sei einerseits die "Wettbewerbsfähigkeit" der Unternehmungen (als Komplex von Unternehmungszielen wie: Umsatzwachstum, Wirtschaftlichkeit und Gewinn) untersucht, andererseits das unternehmerische Ziel persönlicher Unabhängigkeit. Durch die Zusammenschlußform der Kooperation werden die zuerst genannten Ziele der Wettbewerbsfähigkeit sicher positiv beeinflußt. Das Unternehmungsziel der Unabhängigkeit bei den Zusammenschlußpartnern wird durch die Kooperation grundsätzlich nicht vermindert. Zu berücksichtigen ist jedoch, daß bei weit ausgebauten Kooperationsformen, wie sie bei den neueren Zusammenschlußformen angetroffen werden können, wohl doch die Unabhängigkeit der Zusammenschlußpartner in einem gewissen, begrenztem Maße beschränkt werden muß. Dies bedeutet eine "Antinomie des Selbständigkeitstrebens und des Gewinnstrebens der Betriebe in der Kooperation"[1]. Hier zeigt sich bereits die bei Zusammenschlußentscheidungen allgemein auftretende Zielkonkurrenz zwischen dem Unternehmungsziel der Unabhängigkeit einerseits und den Unternehmungszielen im Rahmen der Wettbewerbsfähigkeit andererseits.

bb) Zielerreichung bei Konzentrationsformen

Die Realisierung von Großbetriebsvorteilen durch Zusammen-

1) Steck, Rudolf, Formen und Auswirkungen betrieblicher Kooperation, a.a.O., S. 80

schluß kann andererseits auch mit der Bildung der Konzentrationsformen: Verflechtung (Konzerne und sonstige verbundene Unternehmen im Sinne des § 15 AktG) oder Verschmelzung erfolgen. Kennzeichen dieser Zusammenschlußformen ist in beiden Fällen die Aufhebung der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen des Zusammenschlusses, insofern seien beide Formen als eine Alternative zur Kooperation dargestellt. Die rechtliche Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen stellt demgegenüber einen untergeordneten Entscheidungstatbestand dar, der durch spezielle Erwägungen beeinflußt wird.

Die Bildung der konzentrativen Zusammenschlußformen ist - wie bereits gezeigt wurde - denjenigen Anwendungsbereichen eines Zusammenschlusses immanent, in denen eine Eigenkapitalverflechtung und/oder Führungsverflechtung erstrebt wird. Aber auch für die sonstigen Teilbereiche der Unternehmungspolitik stellt die Bildung konzentrativer Zusammenschlußformen eine Möglichkeit des Zusammenschlusses dar. Wo die Realisierung von "Großbetriebs"-Vorteilen durch einen Zusammenschluß erstrebt wird, kann dies logischerweise in erster Linie durch Bildung eines Großbetriebs erfolgen. Die Konzentrationsformen stellen daher eine grundlegende und die umfassendste Alternative bei der Bildung der Zusammenschlußform dar. Zu den neuartigen Akzenten in den gegenwärtigen Zusammenschlußtendenzen im Lebensmittelgroßhandel gehört gerade, daß neben der früher häufig einseitigen Ausrichtung auf Kooperationsformen nun auch die Konzentrationsformen als grundsätzliche Zusammenschlußalternative betrachtet werden.

Auch hier sind in der Suchphase die Auswirkungen der konzentrativen Zusammenschlußformen auf die Ziele der Zusammenschlußpartner zu betrachten. Durch den konzentrativen Zusammenschluß läßt sich eine umfassende Verbesserung des Umsatzes (Wachstum), der Wirtschaftlichkeit und damit der

Wettbewerbsfähigkeit der zusammengefaßten Betriebe erreichen. Hierbei ist zu vermuten, daß die mögliche Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Konzentrationsformen höher liegt als die Steigerung durch Kooperationsformen. Dies ergibt sich zunächst durch die Vorteile der Konzentrationsformen in den "konzentrationsimmanenten" Teilbereichen der Unternehmungspolitik. Aber auch in den sonstigen Teilbereichen der Unternehmungspolitik ist bei konzentrativen Zusammenschlußformen eine graduell höhere Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit möglich als bei einer Kooperation auf denselben Gebieten der Zusammenarbeit. Dies ergibt sich daraus, daß eine völlige Ausschöpfung von Großbetriebsvorteilen nur durch ein vollständig einheitliches Vorgehen der Zusammenschlußpartner möglich ist. Bei kooperativen Zusammenschlüssen kann eine mögliche optimale Ausnützung von Zusammenschlußvorteilen durch individuelle Wünsche vermindert werden, da der Kooperation eine verbindlich-einheitliche Unternehmungspolitik fehlt, wie sie bei Konzentrationsformen anzutreffen ist. Daher kann eine maximale Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit nur durch konzentrative Zusammenschlußformen erreicht werden.

Demgegenüber müssen jedoch noch die Auswirkungen der konzentrativen Zusammenschlußformen auf das Unabhängigkeitsstreben der Zusammenschlußunternehmer berücksichtigt werden. Hierbei sind zunächst jene konzentrativen Zusammenschlüsse zu betrachten, bei denen alle Zusammenschlußunternehmer an der einheitlichen Leitung des Konzentrationsgebildes teilhaben, d.h. zu geschäftsführenden Gesellschaftern der Fusionsfirma oder der Konzern-Dachgesellschaft werden. Da durch den Zusammenschluß nun in der einheitlichen Leitung des Konzentrationsgebildes eine Mehrzahl von Unternehmern beteiligt ist, wird das persönliche Unabhängigkeitsstreben der einzelnen Unternehmer verringert. Dies wird umso stärker der Fall sein, je geringer die Bedeutung des einzelnen Unternehmers und seines eingebrachten Unternehmens

im Verhältnis zu den anderen Zusammenschlußpartnern ist.

Weiterhin sind noch jene konzentrativen Zusammenschlüsse zu betrachten, bei denen ein Teil der Zusammenschlußunternehmer nicht an der einheitlichen Leitung beteiligt wird (z.B. Eingliederung eines Unternehmens in einen Konzern, ohne daß die Unternehmer des Einzelunternehmens an der Konzern-Dachgesellschaft beteiligt werden). Auch hier wird die Unabhängigkeit derjenigen Unternehmer, die nicht an der einheitlichen Leitung beteiligt werden, entsprechend verringert. Eine andere Zielerreichung ergibt sich bei denjenigen Unternehmern, die den beherrschenden Einfluß und die Leitung des eingegliederten Unternehmens übernehmen. Das Unabhängigkeitsstreben dieser Unternehmer wird durch den Zusammenschluß keineswegs negativ beeinflußt.

Mit Ausnahme der zuletzt genannten Zusammenschlußunternehmer sind konzentrative Zusammenschlußformen notwendigerweise mit einer Verminderung der persönlichen Unabhängigkeit der Zusammenschlußpartner verbunden. Die bereits bei intensiven Kooperationsformen festzustellende Zielkonkurrenz zwischen Wettbewerbsfähigkeit und der persönlichen Unabhängigkeit ist verständlicherweise bei konzentrativen Zusammenschlußformen am stärksten ausgeprägt.

Die Verminderung der persönlichen Unabhängigkeit muß sich jedoch logischerweise für das entgegengesetzte Unternehmerziel, das unternehmerische Vereinigungsstreben, positiv auswirken; durch den Anschluß an eine starke Unternehmungsgruppe oder Eingliederung in ein starkes Zusammenschlußunternehmen wird für die einzelnen Unternehmer eine gewisse "kollektive Sicherheit" geschaffen.

6. Entscheidungstatbestände bei der Bildung von Konzentrationsformen

aa) Betriebsaufspaltung bei den Ausgangsunternehmen

Bei der Bildung von konzentrativen Zusammenschlußformen stehen noch weitere Entscheidungstatbestände der unternehmerischen Gestaltung offen. Hier sei zunächst die Möglichkeit einer Betriebsaufspaltung (Trennung in Vermögens- und Betriebsgesellschaft) bei den einzelnen Zusammenschlußunternehmen zu nennen.

Bei der Betriebsaufspaltung verbleiben gewisse Vermögensgegenstände (insbesondere Immobilien) sowie langfristige Verbindlichkeiten bei der Vermögens- bzw. Verwaltungsgesellschaft. Die anderen Vermögensgegenstände (Mobilien) und kurzfristige Verbindlichkeiten werden in die Betriebsgesellschaft eingebracht. Bei der Bildung des konzentrativen Zusammenschlusses wird nur die Substanz der Betriebsgesellschaft endgültig (ad sortem) in das konzentrative Gebilde eingegliedert. Die Vermögensgegenstände der Verwaltungsgesellschaft werden an das konzentrative Gebilde verpachtet. Voraussetzung einer solchen Betriebsaufspaltung ist allerdings, daß das betreffende Einzelunternehmen nicht alle Vermögensgegenstände in das Konzentrationsgebilde einbringen muß, um ein ausreichendes Eigenkapital erbringen zu können.

Die Betriebsaufspaltung im Rahmen eines Zusammenschlusses ist insbesondere durch das HKG-Konzept des "Mittelstandskonzerns"[1)] sowie durch das Beispiel einiger Fusionen zwischen genossenschaftlichen und einzelwirtschaftlichen Großhandlungen bekannt geworden. Überhaupt dürften die

1) Vgl. o.V., Jahresversammlung der Centra-Organisationen, Protokoll der Fa. E. Albrecht-Verlags KG, Gräfelfing v. 28.4.69, S. 1

bei den genossenschaftlichen Großhandlungen aufkommenden Warenhandelsgesellschaften nicht zuletzt wegen der erleichterten Fusionsmöglichkeiten konzipiert worden zu sein. Als Vorteile der Betriebsaufspaltung im Rahmen eines Zusammenschlusses für die betreffenden Einzelunternehmen bzw. für den Zusammenschluß insgesamt sind zu nennen:

(1) Das der Vermögensgesellschaft verbleibende Vermögen wird den Risiken der Zusammenschlußfirma entzogen

(2) Probleme der Substanzbewertung beim endgültigen Einbringen von Vermögensgegenständen in die Zusammenschlußfirma entfallen

(3) Probleme der langfristigen Verbindlichkeiten und Sicherheiten, die mit dem Immobilien-Vermögen in Zusammenhang stehen, entfallen für die Zusammenschlußunternehmung

(4) Die Kapitalbeteiligungsverhältnisse in der Zusammenschlußfirma werden nicht durch großes Anlagevermögen einzelner Zusammenschlußpartner "verzerrt"

bb) Gestaltung der rechtlichen Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen

Für den Fall, daß eine konzentrative Zusammenschlußform gebildet werden soll, ist noch über die rechtliche Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen zu entscheiden. Hier bieten sich als Entscheidungsalternative die volle firmenrechtliche Verschmelzung (Fusion) oder die Beibehaltung der rechtlichen Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen (Konzerne und sonstige verbundene Unternehmen im Sinne des § 15 AktG) an. Die Gestaltung dieses Entscheidungstatbestandes als Bestandteil der Unternehmungspolitik hat Pohmer in seinem erwähnten Beitrag untersucht[1]. Pohmer nennt folgende Gesichtspunkte, die für eine Bei-

1) Vgl. Pohmer, Dieter, Bemerkungen zur unternehmungspolitischen Entscheidung über die "Konzentrationsform", a.a.O., S. 513 ff.

behaltung der rechtlichen Selbständigkeit konzentrativ zusammengefaßter Unternehmen sprechen[1]:

(1) Risikoverteilung
(2) Finanzierung durch Dritte

7. Rechtliche Begrenzungsfaktoren, insbesondere durch das Wettbewerbsrecht

In der Suchphase des zusammenschlußpolitischen Entscheidungsprozesses sind auch eventuell vorhandene Begrenzungsfaktoren festzustellen, die die Realisierung an sich möglicher Alternativen verhindern. Hier sind einmal die privatrechtlichen Begrenzungsfaktoren zu untersuchen. Zur Bildung intensiver Zusammenschlußformen ist bei den einzelnen Ausgangsunternehmen häufig die Zustimmung auch der nicht-geschäftsführenden Gesellschafter oder bedeutender Fremdkapitalgeber erforderlich; durch die Einspruchsmöglichkeiten dieser Personenkreise können sich für die Bildung der Zusammenschlußform, insbesondere bei konzentrativen Zusammenschlußformen, Begrenzungsfaktoren ergeben.

Weitere Begrenzungsfaktoren für bestimmte Zusammenschlußformen können sich durch die öffentlich-rechtlichen Vorschriften ergeben. Als wichtigster Rechtsbereich ist bei der Bildung von Zusammenschlüssen im weitesten Sinne das Wettbewerbsrecht (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, GWB) zu beachten.

Hier ist zunächst das Verbot horizontaler Wettbewerbsbeschränkungen gem. §§ 1-14 GWB zu betrachten. Durch diese Rechtsvorschriften werden wettbewerbsbeschränkende Verein-

1) Vgl. Pohmer, Dieter, Bemerkungen zur unternehmungspolitischen Entscheidung über die "Konzentrationsform", a.a.O., S. 515 ff.

barungen selbständiger Unternehmen verboten; die Bildung von Kooperationsformen ist im Hinblick auf eine Kartellbildung durch die genannten Vorschriften begrenzt. Die Bildung konzentrativer Zusammenschlüsse, wie Konzernbildung und Fusion (Zusammenschlüsse im Sinne von § 23 Abs. 2 GWB), werden durch die Verbotsvorschriften des ersten Abschnittes GWB nicht berührt, da die Vorschriften dieses Abschnittes auf konzentrative Zusammenschlußformen nicht anwendbar sind. Durch die Konzernbildung wird eine neue wirtschaftliche Einheit geschaffen, sodaß die Beziehungen zwischen den Gesellschaften eines Konzerns nicht mehr als Vereinbarungen zwischen "Unternehmen" im Sinne der Kartellvorschriften des GWB angesehen werden[1].

Für die Bildung von konzentrativen Zusammenschlüssen (Zusammenschlüsse im Sinne von § 23 Abs. 2 GWB) ist zunächst die Anzeigepflicht solcher Zusammenschlüsse gem. § 23 GWB zu beachten. Für die Bildung konzentrativer Zusammenschlußformen ist weiterhin die Vorschrift des § 22 (Marktbeherrschende Unternehmen) zu betrachten. Durch diese Vorschrift des geltenden GWB wird jedoch die Bildung einer konzentrativen Zusammenschlußform an sich nicht etwa ausgeschlossen; lediglich der Mißbrauch einer marktbeherrschenden Stellung durch eine solche Unternehmungszusammenfassung wird der Aufsicht des Bundeskartellamts unterstellt (§ 22 GWB).

Hier sei auch bereits auf die geplante Fusionskontrolle im Rahmen des Referentenentwurfes zur Kartellgesetz-Novelle hingewiesen. Grundlage der "Fusionskontrolle" ist der erweiterte Zusammenschlußbegriff des § 23 RefE zum GWB (s. Anhang II). Für die dort dargestellten Zusammenschlüsse ist in § 23 Abs. 1 RefE zum GWB, ähnlich wie beim geltenden

---

1) Vgl. Garcin, William, Kooperationsmöglichkeiten nach nationalem und EWG-Recht. Eine europäische Kooperationsfibel, in: Studienvereinigung Kartellrecht e.V. (Hrsg.), Kooperation und Konzentration, a.a.O., S. 35-52, S. 47

GWB, eine Anzeigepflicht gegeben (s. Anhang III). Hier zeigt sich bei Betrachtung des Kriteriums eines Jahresumsatzes von mindestens 500 Mio DM, daß dieses Kriterium bereits von einigen Zusammenschlüssen auf örtlicher Großhandelsebene erreicht wird. Als prinzipielle Neuheit bringt der Referentenentwurf zur Kartellgesetz-Novelle erstmalig eine erhebliche Begrenzung der Bildung konzentrativer Zusammenschlußformen an sich: die unter bestimmten Voraussetzungen mögliche Zwangs-Entflechtung solcher Zusammenschlüsse gem. § 24 RefE zum GWB (s. Anhang IV).

c) Optimierungsphase

1. Zielkonflikt: Wettbewerbsfähigkeit - Unabhängigkeit

In der Optimierungsphase geht es darum, zur optimalen Gestaltung des Entscheidungstatbestandes eine der in der Suchphase festgestellten möglichen und zulässigen Entscheidungsalternativen auszuwählen. Die Bildung eines Zusammenschlusses stellt einen globalen Entscheidungstatbestand dar, am wesentlichsten für die Bildung einer optimalen Zusammenschlußform sind die Entscheidungsalternativen bezüglich der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Ausgangsunternehmen. Bei der Bewertung der grundsätzlichen Entscheidungsalternativen: Kooperation (Unternehmungsverbund) und konzentrative Zusammenschlußformen wurden die Auswirkungen auf mehrere Unternehmungsziele untersucht. Hier wurden zunächst die unter "Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit" zusammengefaßten Unternehmungsziele, wie: ausreichendes Umsatzwachstum und Wirtschaftlichkeit, betrachtet.

Die Auswirkungen von kooperativen oder konzentrativen Zusammenschlußformen auf die Wettbewerbsfähigkeit können,

entscheidungsfeld-bedingt, wie folgt gegenüber gestellt werden. Durch beide Zusammenschlußformen kann die Wettbewerbsfähigkeit der Zusammenschlußpartner positiv beeinflußt werden; sei es die Wettbewerbsfähigkeit der Ausgangsunternehmen, wenn diese bestehen bleiben, oder sei es die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungsgruppe oder Zusammenschlußunternehmung, die bei Konzentration an die Stelle der Ausgangsunternehmen tritt. Dabei ist durch die Bildung konzentrativer Zusammenschlußformen eine höhere Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit möglich, da sich eine konzentrative Zusammenfassung von Unternehmen auch erstrecken kann auf:

(1) Eigenkapitalmäßige und/oder führungsmäßige Verflechtung
(2) Herbeiführung einer verbindlich-einheitlichen Unternehmungspolitik

Weiterhin wurden die Auswirkungen der Zusammenschlußformen auf das persönliche Unabhängigkeitsstreben der einzelnen Zusammenschlußunternehmer untersucht. Die Auswirkungen der Zusammenschlußformen auf dieses Unternehmungsziel sind den Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit entgegengesetzt (Zielkonflikt). Bei kooperativen Zusammenschlüssen wird die Unabhängigkeit der Zusammenschlußunternehmer grundsätzlich nicht, möglicherweise in begrenztem Rahmen, beeinträchtigt. Bei der Bildung konzentrativer Zusammenschlußformen wird die Unabhängigkeit der einzelnen Unternehmer demgegenüber wesentlich stärker verringert (mit Ausnahme von Unternehmern, die in einem konzentrativen Gebilde einen beherrschenden Einfluß gewinnen). Daher ergibt ein Vergleich der beiden grundsätzlichen Zusammenschlußformen anhand der bisher betrachteten Ziele ein "Entscheidungsdilemma"[1]: Einer möglicherweise höheren Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch konzentrative

1) Gäfgen, Gerhard, Theorie der wirtschaftlichen Entscheidungen 2.A., Mohr-Verlag, Tübingen, 1968, S. 137

Zusammenschlüsse im Verhältnis zur Kooperation steht die stärkere Verminderung der persönlichen Unabhängigkeit der Zusammenschlußunternehmer bei konzentrativen Zusammenschlüssen gegenüber.

2. Entscheidungsfindung durch Zielkompromiß

Beim Vorliegen eines Zielkonflikts, hier zwischen Wettbewerbsfähigkeit und persönlicher Unabhängigkeit, kann eine optimale Entscheidungsfindung nur durch Heranziehung der Zielpräferenzen der Entscheidungsträger erfolgen. Zur optimalen Entscheidungsfindung beim Vorliegen eines Zielkonflikts ist ein Zielkompromiß erforderlich, wobei das allgemeine Prinzip des Zielkopromisses die Spezialfälle des Zielschismas und der Zieldominanz enthält[1].

Beim Zielkompromiß müssen konkurrierende Ziele anhand der Zielpräferenzen des Entscheidungsträgers gewichtet und zu einem einzigen Bewertungsmaßstab zusammengefaßt werden. Bei der Auswahl der Zusammenschlußform ist dies insofern problematisch, als die Unabhängigkeit ein nicht-quantifizierbares Ziel darstellt. Wie hoch muß die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine Verschmelzung sein, um dem Unternehmer die Aufgabe der "Alleinherrschaft" bei der unternehmerischen Betätigung wert zu sein? Die Entscheidung zwischen kooperativen und konzentrativen Zusammenschlußformen ist somit letztlich ein psychologisches Problem.

Denkbar ist hier das Verhalten der Zieldominanz, bei welchem eines der konkurrierenden Ziele unterdrückt wird, wenn beide Ziele nicht gleichzeitig erreicht werden können. Unternehmer, deren Unternehmen auf längere Sicht eine ausreichende Wettbewerbsfähigkeit nur durch Verschmelzung

1) Vgl. Heinen, Edmund, Zielsystem, a.a.O., S. 141 f.

erreichen kann, verzichten auf das persönliche Ziel der Alleinherrschaft in einem Unternehmen. Daher handelt es sich bei den vielen Verschmelzungen auf örtlicher Großhandelsebene vielfach um solche Zusammenschlußpartner, deren ursprüngliche Einzelunternehmen längerfristig im Hinblick auf die dargestellten erforderlichen Betriebsgrößen im Lebensmittelgroßhandel sub-minimal sind; durch den Zusammenschluß wird eine für den zukünftigen Wettbewerb ausreichende Betriebsgröße realisiert. In diesem Fall kann die Wahl eines kooperativen Zusammenschlusses nur eine Vorstufe zur endgültigen Zusammenschlußform sein.

Von geringer Problematik dürfte die Wahl der Zusammenschlußform in den Fällen sein,in denen die Ausgangsunternehmen der Zusammenschlußpartner das längerfristige Betriebsgrößen-Minimum (etwa 40-150 Mio DM Jahresumsatz) bereits überschritten haben. In diesem Fall zielt der Zusammenschluß nur auf die Realisierung von Teiloptima, etwa bei der Datenverarbeitung oder beim Einkauf, deren günstigstes Umsatzvolumen mit etwa 500-600 Mio DM Jahresumsatz erheblich über dem Minimalumsatz liegt. Hier wird die Entscheidung in aller Regel zugunsten der Kooperation fallen, da die Vorteile der Zusammenarbeit in diesem Fall durch Kooperation ebenso gut wie durch Konzentration erreicht werden können.

d) Willensdurchsetzung und Kontrolle

Nach Abschluß der Willensbildungsphasen durch Festsetzen der optimalen oder zumindest einer geeigneten Zusammenschlußform schließt sich die Phase der Willensdurchsetzung und Kontrolle an. Die entsprechenden Verträge und organisatorischen Maßnahmen zur Bildung des Zusammenschlusses in der gewünschten Form müssen realisiert werden. Häufig ist dabei noch eine gewisse Feinarbeit notwendig (z.B.

Artikelvergleich und Koordination des Sortiments bei Verschmelzung), was jedoch nicht mehr zur Unternehmungspolitik, sondern zur Ausführung der Unternehmungspolitik (Planung) gehört. In der Unternehmungspolitik kommt es, sobald die Zusammenarbeit über eine ausreichende Zeitstrecke hin verfolgt werden kann, zu gewissen Kontroll- und Rückkoppelungsprozessen. In einer Art "Bestandsaufnahme" wird überprüft, inwieweit die bei der Entscheidungsbildung zugrundegelegten Voraussetzungen eingetroffen sind und die erwarteten Ziele erreicht wurden.

Dabei kann die Kontrollphase in die Anregungsphase eines neuen Entscheidungsprozesses übergehen, wenn die zuerst verwirklichte Zusammenschlußform durch eine neue Zusammenschlußform modifiziert oder ersetzt werden soll. Denkbar ist hier, wie sich bei den neuen Zusammenschlußformen häufig gezeigt hat, daß eine erfolgreiche Zusammenarbeit durch eine weitergehende Zusammenschlußform abgelöst wird (Erhöhung des Anspruchsniveaus).

B. ZUSAMMENSCHLUSSBILDUNG AUF DER EBENE DES ZENTRALGROSSHANDELS INNERHALB DER BRD

In einer Reihe von Teilbereichen der Unternehmungspolitik der örtlichen Lebensmittelgroßhandlungen ergeben sich Vorteile einer Zusammenarbeit durch die Schaffung geeigneter Zusammenschlußformen auf der Ebene des Zentralgroßhandels. Durch geeignete, gemeinsame Zentralorganisationen werden "überregionale" Aufgaben der örtlichen Großhandlungen wahrgenommen. Auch durch die regionalen Großhandelszentren werden in erheblichem Umfang Großhandelsaufgaben zentralisiert; da dies jedoch auf örtlicher, "regionaler" Ebene geschieht, werden solche Zusammenschlußformen nicht als Zentralgroßhandel im üblichen Sinne betrachtet.

Auch die Bildung einer geeigneten Zusammenschlußform auf der Ebene des Zentralgroßhandels stellt einen längeren Entscheidungsprozeß dar, der in mehreren Phasen wie bei der Bildung örtlicher Zusammenschlüsse verläuft. In der Suchphase sind aus den Entscheidungstatbeständen Alternativen zu bilden und zu bewerten; dabei sind wiederum die rechtlichen Begrenzungsfaktoren, insbesondere des Kartellrechts, zu beachten. Für die Bildung geeigneter Zusammenschlußformen auf der Ebene des Zentralgroßhandels steht eine Reihe spezifischer Entscheidungstatbestände der unternehmerischen Gestaltung offen; hiervon seien nur zwei, in besonderem Maße für die neuen Zusammenschlüsse charakteristische Entscheidungstatbestände betrachtet. Diese Entscheidungstatbestände sind dann von Wichtigkeit, wenn ein Zusammenschluß zwischen bereits bestehenden Zentralorganisationen gebildet werden soll ("Zusammenschlüsse von Zusammenschlüssen"). Die Entscheidungstatbestände beinhalten zum ersten die Weiterführung unterschiedlicher Gruppenzeichen (auf zentraler Ebene!), zum zweiten die Gestaltung der Selbständigkeit der bereits bestehenden Zentralorganisationen.

Bei den Zusammenschlüssen zwischen Zentralorganisationen verschiedener Ketten ergibt sich - ähnlich wie auf der örtlichen Großhandelsstufe - der wesentliche Entscheidungstatbestand, wie mit den verschiedenen Kettenzeichen für die Zukunft verfahren werden soll. Der Übergang aller zusammengeschlossenen Ketten-Zentralorganisationen auf eines der bisherigen Kettenzeichen dürfte nur in solchen Fällen erstrebenswert sein, wo ein Kettenzeichen wesentlich bekannter ist als die anderen. Im Falle des Zusammenschlusses von Zentralorganisationen mit gleichermaßen bekannten Kettenzeichen ist der Übergang auf nur eines der bisherigen Kettenzeichen auf Grund der damit verbundenen Prestigeverschiebung wohl ausgeschlossen. Auch die Möglichkeit, mehrere Kettennamen durch Aneinanderreihung zu einem einzigen Kettennamen zu vereinen, dürfte nur in

dem Sonderfall möglich sein, daß es sich um nur sehr wenige verschiedene Kettenzeichen handelt und die Aneinanderreihung sinnvoll und werblich wirksam ist.

Damit ergeben sich als Entscheidungsalternativen einerseits die Beibehaltung aller bisherigen Kettenzeichen, andererseits der Übergang auf ein neu zu schaffendes, einheitliches Kettenzeichen. Vor- und Nachteile dieser Entscheidungsalternativen sind ähnlich wie auf der örtlichen Großhandelsstufe zu beurteilen. Die Beibehaltung der bisherigen, verschiedenen Kettenzeichen erhält die früheren werblichen "Investitionen" der bisherigen Kettenorganisationen, dürfte aber die Kostensenkungen durch den Zusammenschluß hemmen. Beim Übergang auf ein einheitliches Gruppenzeichen entfällt für die Einzelhandlungen und örtlichen Großhandlungen der bisherigen Ketten im gleichen Gebiet eine Unterscheidungsmöglichkeit. Andererseits jedoch dürfte die optimale Ausnützung der Werbung in den Massenmedien nur durch Konzentration auf ein einheitliches, unter werblichen Gesichtspunkten neu zu schaffendes Kettenzeichen möglich sein.

Bei den bisher bekannten Beispielen der Zusammenschlüsse von Ketten-Zentralorganisationen wurden beide Entscheidungsalternativen eingeschlagen. Im Beispiel der Handelsketten-Handelsgesellschaft wurde vom Übergang auf ein neues, einheitliches Kettenzeichen nichts bekannt; in dieser Gesellschaft sind auch Lebensmittelgroßhandlungen beteiligt, die an keine Kette gebunden sind. Im Beispiel der Zentralen Handelsgesellschaft (ZHG) hat sich die durch den Zusammenschluß gebildete Marketing-Gesellschaft "Distributa" sogleich intensiv mit der Problematik der verschiedenen Kettenzeichen beschäftigt[1]. Als Ergebnis wurde der Übergang auf ein neues, einheitliches Kettenzeichen ange-

1) o.V., IFA, VEGE und VIVO auf dem Wege totaler Fusion, in: Lebensmittel-Zeitung v. 24.9.1970, S. 1

kündigt, wofür die volle Billigung der Groß- und Einzelhändler der beteiligten Ketten bestand; die Entwicklung eines neuen Kettenzeichens wurde bereits aufgenommen[1]. Von diesem neuen Kettenzeichen wird "eine starke Ausstrahlungskraft erwartet"[2].

Weiterhin ist bei den Zusammenschlüssen von Zentralorganisationen als Entscheidungstatbestand die Gestaltung der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit der bisherigen Zentralorganisationen zu betrachten. Als Entscheidungsalternativen sind wiederum Kooperation (möglicherweise mit Bildung von Gemeinschaftsunternehmen) oder Konzentration (insbesondere Fusion) zu nennen. Im Beispiel der Zentralen Handelsgesellschaft (ZHG) stellte die Kooperation[3] der bisherigen Zentralorganisationen die Vorstufe der endgültigen Zusammenschlußform auf der zentralen Ebene dar; gleichzeitig mit der Ankündigung eines einheitlichen Kettenzeichens wurde die "totale Fusion" der Zentralorganisationen bekannt gegeben[4]. Im Beispiel der Handelsketten-Handelsgesellschaft wurde von vorneherein die Zusammenlegung der Bundeszentralen verkündet (die verschiedenen Kettenzeichen werden beibehalten).

Auch bei der Zusammenschlußpolitik auf der Ebene des Zentralgroßhandels sind für die Entscheidungsträger rechtliche Begrenzungsfaktoren zu beachten. Hier ist wiederum insbesondere das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) zu nennen. Bezüglich des Inhalts der hier zu beachtenden Rechtsnormen sei auf die Darstellung im Rahmen der Begrenzungsfaktoren auf örtlicher Großhandelsebene verwiesen, insbesondere auf den Referenten-Entwurf zur Kartellgesetz-Novelle. Bei der geplanten

---

1) Vgl. o.V., IFA, VEGE und VIVO auf dem Wege totaler Fusion, in: Lebensmittel-Zeitung v. 24.9.1970, S. 1

2) Vgl. Ebd., S. 1

3) Vgl. o.V., Kooperation der Kooperateure, a.a.O., S. 15

4) o.V., IFA, VEGE, VIVO auf dem Wege totaler Fusion, a.a.O., S. 1

Fusionskontrolle im Rahmen des Referenten-Entwurfs GWB ist zu den Umsatzkriterien zu bemerken, daß diese durch Zusammenschlüsse auf der Ebene des Zentralgroßhandels mit den dort getätigten, hohen Umsätzen leicht erreicht werden. Hier ist insbesondere das Kriterium eines Jahresumsatzes von mindestens 1 Mrd. DM (Zwangsentflechtung gem. § 24, Ziff. 3 RefE zum GWB) zu betrachten. Wie Nieschlag feststellt, ist dies im Handel unter den gegenwärtigen Voraussetzungen kein Betrag, "der besonders stark ins Gewicht fällt"[1]; dies gilt insbesondere auf der Ebene des Zentralgroßhandels im Lebensmittelhandel.

Auf Grund der Mißbrauchsaufsicht des Bundeskartellamtes gegenüber marktbeherrschenden Unternehmen könnte gefragt werden, ob durch die neuen Zusammenschlüsse im Lebensmittel-Zentralgroßhandel etwa marktbeherrschende Unternehmen oder Gruppen entstehen. Auf Grund der derzeitigen Größenordnungen der beteiligten Zentralorganisationen jedoch ist diese als kaum möglich anzunehmen. Wie Eli feststellte, erreicht der Gesamtumsatz des Nahrungsmittel-Zentralgroßhandels am Umsatz der westdeutschen Ernährungsindustrie etwa 1964 nur einen Anteil von 20 %[2]. Vom Gesamtumsatz aller Zentralorganisationen wiederum erreichen die Ketten-Zentralorganisationen zusammen nur einen geringen Anteil (1964: 4,3 %)[3].

C. ZUSAMMENSCHLUSSBILDUNG AUF DER EBENE INTERNATIONALEN ZENTRALGROSSHANDELS

Die Bildung internationaler Zentralorganisationen durch

---

1) Nieschlag, Robert, Sinkende Erträge und was nun?, a.a.O., S. 4

2) Quelle: Eli, Max, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, a.a.O., S. 41

3) Quelle: Ebd., S. 43

den Lebensmittelgroßhandel aller bedeutenden Handelsgruppen steht in engem Zusammenhang mit der europäischen Marktintegration. Durch die Marktintegration wurden wesentliche Voraussetzungen für die Verlagerung unternehmungspolitischer Maßnahmen der Großhandlungen, wie Zentraleinkauf und die Schaffung zentraler Handelsmarken, auf internationale Ebene geschaffen; die Bildung von internationalen, multilateralen Zusammenschlußformen ist damit besonders sinnvoll geworden. Auch bei der Bildung der internationalen Zusammenschlüsse ist eine Reihe von Entscheidungstatbeständen optimal zu gestalten, um eine geeignete Zusammenschlußform zu bilden. Hierbei sind jedoch gewisse Gestaltungsmöglichkeiten von vornherein "naheliegend"; zumeist bestehen bereits enge Kontakte zu "Schwesterorganisationen" anderer europäischer Länder; die Zusammenarbeit erfolgte in den bisher bekannten Beispielen stets als kooperativer Zusammenschluß, als "internationale Kooperation".

Als rechtliche Begrenzungsfaktoren bei der internationalen Zusammenschlußbildung (im weitesten Sinne) innerhalb der EWG-Länder sind die Wettbewerbsvorschriften des EWG-Vertrages, Art. 85, 86 EWG-Vertrag (s. Anhang V) mit den einschlägigen Durchführungsverordnungen, zu untersuchen. Diese Vorschriften sind zunächst für die Zusammenschlußbildung im Rahmen der grenzüberschreitenden Kooperation zu beachten. Weiterhin ist zu fragen, ob sich die beiden Verbotstatbestände auch auf die Bildung von Zusammenschlüssen im konzentrativen Sinne (Konzernbildung, Fusion) beziehen. Zur Beantwortung dieser Frage sind die beiden Verbotstatbestände gesondert zu betrachten.

Das Verbot wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen gem. Art. 85 EWG-Vertrag ist nach einheitlicher Meinung auf Zusammenschlüsse im konzentrativen Sinne nicht anwend-

bar[1]. Dies wird insbesondere daraus gefolgert, daß in der Vorschrift des Art. 85 EWG-Vertrag keine ausdrückliche Einbeziehung der konzentrativen Zusammenschlußformen - wie in der Parallelvorschrift, Art. 65 § 1 EGKS-Vertrag[2] - enthalten ist[3].

Noch ungeklärt ist, inwieweit das "Monopolverbot" des Art. 86 EWG-Vertrag auch auf konzentrative Zusammenschlüsse anwendbar ist[4]. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch wird lediglich die Bildung von internationalen konzentrativen Zusammenschlußformen untersucht; für die Bildung solcher Zusammenschlußformen an sich stellt Art. 86 EWG-Vertrag kein rechtliches Verbot dar; die genannte Vorschrift schließt lediglich die mißbräuchliche Ausnützung der Marktmacht durch Zusammenschlüsse aus, wenn durch die Zusammenschlüsse eine marktbeherrschende Stellung erreicht wurde.

Die Bildung der neuen, internationalen Zusammenschlüsse im Lebensmittel-Zentralgroßhandel erfolgte jedoch stets in kooperativen Zusammenschlußformen. Durch diese internationale Form der Kooperation sind die kooperierenden Gruppen der einzelwirtschaftlichen bzw. genossenschaftlichen Lebensmittelgroßhandlungen bei der "Internationalisierung" nun schon weiter als die traditionellen Großbetriebe des Einzelhandels: "vielleicht liegt das daran, daß die Handelsgruppen längere und intensivere Erfahrung damit haben, wie

---

1) Vgl. Hefermehl, Wolfgang, Unternehmenszusammenschlüsse im Lichte der Artikel 85 und 86 des Vertrages über die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft, in: Studienvereinigung Kartellrecht e.V. (Hrsg.), Kooperation und Konzentration, a.a.O., S. 65

2) Vertrag über die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl

3) Vgl. Hefermehl, Wolfgang, Unternehmenszusammenschlüsse im Lichte der Artikel 85 und 86 des Vertrages über die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft, a.a.O., S. 62 f.

4) Vgl. Ebd., S. 62

man kooperiert. Dagegen müssen diejenigen, die bisher allein stark genug waren, solches erst noch erproben und erfahren"[1].

Dritter Teil:
ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

(1) Gegenwärtige unternehmungspolitische Bedeutung der neueren Zusammenschlußformen

Zur Gestaltung und Verwirklichung des Leistungsprogramms, wie es der modernen Unternehmungspolitik der Lebensmittelgroßhandlungen entspricht, müssen diese Unternehmen umfangreiche neue Aufgaben erfüllen. In den wichtigsten Teilbereichen der Unternehmungspolitik, die in der vorliegenden Arbeit untersucht wurden, zeigte sich, daß die erfolgreiche Verwirklichung der Unternehmungspolitik in starkem Maße davon abhängig ist, daß die zu lösenden Aufgaben in einem rationellen "Umfang" durchgeführt werden.

Häufig ist es für die einzelnen Unternehmen des Lebensmittelgroßhandels nicht möglich, zumindest nicht sinnvoll, alle neuen Aufgaben in geeignetem Umfange innerhalb des eigenen Betriebes zu lösen. Hier ist die gemeinschaftliche Funktionserfüllung mit anderen Lebensmittelgroßhandlungen, die Bildung von Zusammenschlüssen, ein geeignetes und notwendiges Mittel der Unternehmungspolitik. Bereits früher haben die Unternehmen des Lebensmittelgroßhandels in starkem Maße die Möglichkeiten der Zusammenschlußbildung aufgegriffen, wie die bisherigen Zusammenschlußformen zeigen. So beschäftigte sich schon 1931 Schick mit der Bildung von Zusammenschlüssen im deutschen "Kolonial-

1) Vgl. o.V., Internationale Kooperation, in: Handelsblatt Nr. 180 v. 18.9.1967, S. 10

waren-Großhandel"; er stellt fest, daß erste Zusammenschlüsse im (einzelwirtschaftlichen) Lebensmittelgroßhandel schon zu Beginn des jetzigen Jahrhunderts auf Grund der Ausschaltungsbestrebungen anderer Organisationen (z.B. Produzenten-Kartelle) gebildet wurden[1].

In der Unternehmungspolitik des Lebensmittelgroßhandels im erweiterten Sinne haben sich seither bemerkenswert viele neue Aufgaben ergeben. Zu ihrer erfolgreichen Durchführung sind hohe Betriebs-Größenordnungen erforderlich. Nur ein kleiner Teil der neuen Aufgaben und die Realisierung der entsprechenden Zusammenschlußvorteile können durch die bisherigen Zusammenschlußformen wahrgenommen werden; in der Unternehmungspolitik vieler Lebensmittelgroßhandlungen hat sich die Bildung neuerer Zusammenschlußformen als notwendig erwiesen. Diese neuen Zusammenschlußformen sind in der Unternehmungspolitik der Zusammenschlußpartner von höchster Bedeutung; sie sind ein einzigartiges und unentbehrliches Mittel, um die erfolgreiche Durchführung der modernen Unternehmungspolitik zu gewährleisten.

Von besonderer Dringlichkeit ist die Bildung neuerer Zusammenschlußformen für die Unternehmen des Lebensmittelgroßhandels mit einer niedrigen Betriebsgröße. Für diese Unternehmen sind entsprechende neuere Zusammenschlußformen ein erforderliches Mittel, um noch weiterhin im Wettbewerb des Lebensmittelmarkts Unternehmungspolitik betreiben zu können. Der gegenwärtige Wettbewerb in der Lebensmittelwirtschaft stellt an die Unternehmungspolitik der beteiligten Unternehmen höchste Ansprüche. Daher ist auch für Unternehmen, die bereits erhebliche Betriebsgrößen erreicht haben, die Beteiligung an neuen Zusammenschluß-

---

1) Vgl. Schick, Hermann, Zusammenschluß und Rationalisierung im deutschen Kolonialwaren-Großhandel, Dissertation, Würzburg 1931, S. 9 f.

formen sinnvoll, wie die dargestellten Beispiele gezeigt haben.

Für die Bildung der neuen Zusammenschlüsse stehen als grundsätzliche Formen die Kooperation (Unternehmungsverbund) und die "konzentrativen" Zusammenschlußformen (Fusion und die Bildung von verbundenen Unternehmen im Sinne von § 15 AktG) der unternehmerischen Gestaltung zur Verfügung. Welche der alternativen Zusammenschlußformen in einem konkreten Entscheidungsprozeß eine optimale, zumindest befriedigende Lösung darstellt, ist anhand der Unternehmensziele festzustellen, wie dies im einzelnen dargestellt wurde. Zusammenfassend ist hier auf die spezielle Frage der vorliegenden Arbeit einzugehen, ob die Kooperation noch eine zeitgemäße Zusammenschlußform im Lebensmittelgroßhandel darstellt.

Daß die Bedeutung der Kooperation gesunken sei, ließ sich in der vorliegenden Arbeit nicht feststellen; viele der neuen Zusammenschlußformen zeigen, daß auch die Kooperation eine beachtliche und erfolgreiche Zusammenschlußform darstellt. Bei der Bildung der Zusammenschlüsse auf der Ebene des Zentralgroßhandels wurden nahezu ausschließlich kooperative Zusammenschlußformen angewendet (von den örtlichen Großhandlungen aus gesehen). Auch bei der Bildung der neuen Zusammenschlüsse auf örtlicher Großhandelsebene wurde in vielen Fällen die Kooperation als erfolgversprechende Zusammenschlußform gewählt. Daher ist Westrich zuzustimmen, der darstellt, daß die Kooperation im modernen Handel noch von wachsender Bedeutung sein wird[1]. Bei den hier untersuchten Zusammenschlüssen zeigten jedoch die vielen "konzentrativen" Zusammenschlußformen, daß die Möglichkeiten der Kooperation als Zusammenschlußform immerhin

---

1) Vgl. Westrich, Herbert, Die Kooperation hat noch große Chancen, in: Rationeller Handel v. Juli 1967, S. 2 f., S. 3

begrenzt sind. Insbesondere für die hier erforderlichen Zusammenschlüsse von kleinen, sub-minimalen Unternehmen wäre die Kooperation wohl ein vergeblicher Aufwand, die Vorstufe einer konzentrativen Zusammenschlußform. Allerdings wurden bei den neuen Zusammenschlüssen auch durch die Kooperationsformen in erheblichem Umfange betriebliche Funktionen "konzentriert". Es bestätigt sich dadurch immer mehr die im allgemeinen Teil dargestellte Notwendigkeit, auch die Kooperationsformen als "Dimension des Konzentrationsprozesses"[1] anzusehen.

(2) Zukünftige Bedeutung der neuen Zusammenschlußformen

Die Bedeutung der neueren Zusammenschlußformen im Lebensmittelgroßhandel kann erst voll erkannt werden, wenn man sich Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung des Wettbewerbs in der Lebensmittelwirtschaft der BRD bildet. Die untersuchten Teilbereiche der Unternehmungspolitik im Lebensmittelgroßhandel zeigten vielfach das Bestreben der Unternehmungen, sich rechtzeitig auf die zukünftigen Entwicklungen des Marktes einzustellen. Die zusammenschlußrelevanten Kräfte in der Unternehmungspolitik werden auf Grund der zukünftig noch verschärften Wettbewerbslage von wachsender Bedeutung sein; als wesentlichster Grundzug der Entwicklung der Lebensmittelwirtschaft in dem begonnenen Jahrzehnt ist die Notwendigkeit einer fortschreitenden Kooperation im weiteren Sinne anzunehmen, wie Tietz feststellt[2].

Die Unternehmungen des Lebensmittelgroßhandels haben

---

1) Nieschlag, Robert, Strukturwandlungen im Handel, a.a.O., S. 8

2) Vgl. Tietz, Bruno, zit. in: o.V., Fortschreitende Kooperation im nächsten Jahrzehnt, in: Der Neue Weg v. November 1969, S. 7

sich durch die Bildung der neueren Zusammenschlußformen bereits rechtzeitig auf diese zukünftige Konzentration in der Lebensmittelwirtschaft eingestellt. Durch die Bildung der neueren Zusammenschlußformen ist selbst wiederum ein neuer gewichtiger Faktor der Konzentration entstanden. Wer die Zusammenschlußpolitik der Unternehmen im weitesten Sinne und deren Rolle in der Konzentration untersuchen will, wird an der Betrachtung der Zusammenschlüsse im Handel nicht vorübergehen können. Dies gilt insbesondere für die neuen Zusammenschlußformen im Lebensmittelhandel, der "heute geradezu das Muster für die Möglichkeiten und Wege der Zusammenarbeit geworden ist"[1].

1) Osel, Werner, Saure Arbeit mit süßen Drops, a.a.O., S. 13

Anhang I

Zusammenschlußbegriff des § 23 Abs. 2 GWB[1)]

(2) Als Zusammenschluß gelten

1. Verschmelzung mit anderen Unternehmen;

2. Erwerb des Vermögens anderer Unternehmen;

3. Erwerb des Eigentums an Betriebsstätten anderer Unternehmen;

4. Betriebsüberlassungsverträge und Betriebsführungsverträge über Betriebsstätten anderer Unternehmen;

5. Erwerb von Anteilsrechten jeder Art an anderen Unternehmen, sofern diese Anteilsrechte allein oder zusammen mit anderen dem Unternehmen selbst oder einem Konzernunternehmen im Sinne des § 15 des Aktiengesetzes[2)] bereits zustehenden Anteilsrechten 25 vom Hundert des stimmberechtigten Kapitals des anderen Unternehmens erreichen.

---

1) Quelle: Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) vom 3.1.1966, Stand v. 24.5.68, in: Schönfelder (Hrsg.), Deutsche Gesetze - Textsammlung

2) Jetzt § 18 des AktG v. 6.9.1965

Anhang II
=========

Zusammenschlußbegriff gem. § 23 RefE zum GWB[1)]

Als Zusammenschluß gelten

1. Erwerb des Vermögens anderer Unternehmen durch Verschmelzung, Umwandlung oder in sonstiger Weise sowie der Erwerb von Betrieben oder Teilbetrieben anderer Unternehmen;

2. Verträge, durch die einem Unternehmen der Betrieb anderer Unternehmen oder Betriebsstätten anderer Unternehmen verpachtet oder sonst überlassen wird;

3. Verträge mit anderen Unternehmen, durch die sich diese dem Unternehmen gegenüber verpflichten, ihr Unternehmen für dessen Rechnung zu führen oder ihren Gewinn oder den Gewinn einzelner Betriebe ganz oder teilweise an das Unternehmen abzuführen oder mit dem Gewinn des Unternehmens oder einzelner Betriebe des Unternehmens zur Aufteilung eines gemeinschaftlichen Gewinns zusammenzulegen;

4. Verträge mit anderen Unternehmen, durch die diese dem Unternehmen die Leitung ihres Unternehmens unterstellen, sowie jede Maßnahme, durch die das Unternehmen einen beherrschenden Einfluß zu einem Konzern im Sinne des § 18 Aktiengesetzes zusammenfaßt;

5. Erwerb von Anteilen an einem anderen Unternehmen, wenn die Anteile allein oder zusammen mit anderen dem Unternehmen bereits gehörenden Anteilen diesem einen beherrschenden Einfluß auf das andere Unternehmen, eine Mehrheitsbeteiligung im Sinne des § 16 Abs. 1 des Aktiengesetzes oder so viele Stimmrechte gewähren, daß bei Beteiligung aller Gesellschafter an der Abstimmung eine Änderung der Satzung (des Gesellschaftsvertrages, des Status) des anderen Unternehmens ohne Zustimmung des Unternehmens nicht beschlossen werden kann; zu den Anteilen, die dem Unternehmen gehören, rechnen auch die Anteile, die einem verbundenen Unternehmen im Sinne des § 15 des Aktiengesetzes oder einem anderen für Rechnung eines dieser Unternehmen gehören und, wenn der Inhaber des Unternehmens ein Einzelkaufmann ist, auch die Anteile, die sonstiges Vermögen des Inhabers sind;

---

1) o.V., Neuer Entwurf für Kartellgesetz-Novelle, a.a.O., S. 3
in: Handelsblatt Nr. 59 v. 25.3.70, S. 3

Anhang II
==========

(Fortsetzung)

6. Bildung von Gemeinschaftsunternehmen;

7. Verträge mit anderen Unternehmen über die Personengleichheit von Mitgliedern des Vorstandes, des Aufsichtsrates oder des sonstigen zur Geschäftsführung berufenen Organs der beteiligten Unternehmen oder von leitenden Angestellten im Sinne des § 4 Abs. 2 Buchstabe C des Betriebsverfassungsgesetzes dieser Unternehmen; dies gilt auch, wenn die Personengleichheit ohne vertragliche Bindung durch entsprechendes Verhalten der beteiligten Unternehmen herbeigeführt wird;

8. Verträge mit anderen Unternehmen über die Einräumung eines Benennungsrechts für Mitglieder des Vorstandes, des Aufsichtsrates oder des sonstigen zur Geschäftsführung berufenen Organs der beteiligten Unternehmen oder von leitenden Angestellten im Sinne des § 4 Abs. 2 Buchstabe C des Betriebsverfassungsgesetzes der anderen Unternehmen. Als Zusammenschluß gilt es auch, wenn mehrere Unternehmen unter denselben beherrschenden Einfluß gelangen.

Anhang III

Anzeigepflicht von Zusammenschlüssen gem. § 23 RefE zum GWB[1)]

"Fusionsanmeldung"

Der Zusammenschluß von Unternehmen ist nach § 23 der Kartellbehörde unverzüglich anzuzeigen,

x) wenn die beteiligten Unternehmen durch Zusammenschluß für eine bestimmte Art von Waren oder gewerblichen Leistungen einen Marktanteil von mindestens 20 vom Hundert erreichen oder ein beteiligtes Unternehmen für diese oder eine andere Art von Waren oder gewerblichen Leistungen einen Marktanteil dieser Höhe bereits ohne Zusammenschluß hat oder

x) wenn ein beteiligtes Unternehmen zu einem Zeitpunkt innerhalb der letzten zwölf Monate vor dem Zusammenschluß mindestens 5000 Beschäftigte oder in dem letzten vor dem Zusammenschluß endenden Geschäftsjahr Umsatzerlöse von mindestens 500 Millionen deutscher Mark hatte.

1) o.V., Neuer Entwurf zur Kartellgesetz-Novelle, a.a.O., S. 3

Anhang IV
=========

Entflechtung von Zusammenschlüssen gem. § 24 RefE zum GWB[1)]

In den Fällen des § 23 kann gemäß dem neuen § 24 der Bundesminister für Wirtschaft die Auflösung des Zusammenschlusses oder andere Maßnahmen anordnen, die geeignet sind, die Voraussetzungen für einen wesentlichen Wettbewerb zu sichern.

1. Wenn durch den Zusammenschluß eine marktbeherrschende Stellung im Sinne des § 22 Abs. 1 oder 2 entsteht oder verstärkt wird oder auf andere Weise die Voraussetzungen für einen wesentlichen Wettbewerb beseitigt werden oder

2. Wenn ein beteiligtes Unternehmen zu einem Zeitpunkt innerhalb der letzten zwölf Monate vor dem Zusammenschluß mindestens 10.000 Beschäftigte oder in dem letzten vor dem Zusammenschluß endenden Geschäftsjahr Umsatzerlöse von mindestens 1 Mrd. DM hatte und

a) Die beteiligten Unternehmen durch den Zusammenschluß für eine bestimmte Art von Waren oder gewerblichen Leistungen einen Marktanteil von mindestens 40 % erreichen oder

b) ein beteiligtes Unternehmen für diese Art von Waren oder gewerblichen Leistungen einen Marktanteil von mindestens 40 % bereits ohne den Zusammenschluß hat oder

c) ein anderes beteiligtes Unternehmen für eine andere Art von Waren oder gewerblichen Leistungen einen Marktanteil von mindestens 40 % hat.

Der Bundesminister für Wirtschaft kann von einer Anordnung absehen, soweit durch einen Zusammenschluß die Voraussetzungen für den Wettbewerb verbessert werden oder ohne den Zusammenschluß die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen auf Märkten außerhalb des Geltungsbereichs des Kartellgesetzes gefährdet wäre und demgegenüber die Bedeutung der Wettbewerbsbeschränkung für den Inlandsmarkt zurücktritt.

---

1) o.V., Neuer Entwurf zur Kartellgesetz-Novelle, a.a.O., S. 3

Anhang V
========

Wettbewerbsrechtliche Vorschriften (§§ 85, 86) des EWG-Vertrages[1)]

Art. 85 (Verbot wettbewerbshindernder Vereinbarungen oder Beschlüsse) (1) Mit dem Gemeinsamen Markt unvereinbar und verboten sind alle Vereinbarungen zwischen Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, welche den Handel zwischen Mitgliedstaaten zu beeinträchtigen geeignet sind und eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs innerhalb des Gemeinsamen Marktes bezwecken oder bewirken, insbesondere

a) die unmittelbare oder mittelbare Festsetzung der An- oder Verkaufspreise oder sonstiger Geschäftsbedingungen;

b) die Einschränkung oder Kontrolle der Erzeugung, des Absatzes, der technischen Entwicklung oder der Investitionen;

c) Die Aufteilung der Märkte oder Versorgungsquellen;

d) Die Anwendung unterschiedlicher Bedingungen bei gleichwertigen Leistungen gegenüber Handelspartnern, wodurch diese im Wettbewerb benachteiligt werden;

e) die an den Abschluß von Verträgen geknüpfte Bedingung, daß die Vertragspartner zusätzliche Leistungen annehmen, die weder sachlich noch nach Handelsbrauch in Beziehung zum Vertragsgegenstand stehen.

(2) Die nach diesem Artikel verbotenen Vereinbarungen oder Beschlüsse sind nichtig.

(3) Die Bestimmungen des Absatzes 1 können für nicht anwendbar erklärt werden auf

- Vereinbarungen oder Gruppen von Vereinbarungen zwischen Unternehmen,
- Beschlüsse oder Gruppen von Beschlüssen von Unternehmensvereinigungen,
- aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen oder Gruppen von solchen,

---

1) Quelle: Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft vom 25.3.1957, in: Schönfelder (Hrsg.), Deutsche Gesetze - Textsammlung; Herv.d.Verf.

Anhang V
========

(Fortsetzung)

die unter angemessener Beteiligung der Verbraucher an dem entstehenden Gewinn zur Verbesserung der Warenerzeugung oder -verteilung oder zur Förderung des technischen oder beteiligten Unternehmen

a) Beschränkungen auferlegt werden, die für die Verwirklichung dieser Ziele nicht unerläßlich sind, oder

b) Möglichkeiten eröffnet werden, für einen wesentlichen Teil der betreffenden Waren den Wettbewerb auszuschalten.

Art. 86 (Mißbrauch einer den Markt beherrschenden Stellung)
(1) Mit dem Gemeinsamen Markt unvereinbar und verboten ist die mißbräuchliche Ausnutzung einer beherrschenden Stellung auf dem Gemeinsamen Markt oder auf einem wesentlichen Teil desselben durch ein oder mehrere Unternehmen, soweit dies dazu führen kann, den Handel zwischen Mitgliedstaaten zu beeinträchtigen.

(2) Dieser Mißbrauch kann insbesondere in folgendem bestehen:

a) der unmittelbaren oder mittelbaren Erzwingung von unangemessenen Einkaufs- oder Verkaufspreisen oder sonstigen Geschäftsbedingungen;

b) der Einschränkung der Erzeugung, des Absatzes oder der technischen Entwicklung zum Schaden der Verbraucher;

c) der Anwendung unterschiedlicher Bedingungen bei gleichwertigen Leistungen gegenüber Handelspartnern, wodurch diese im Wettbewerb benachteiligt werden;

d) der an den Abschluß von Verträgen geknüpften Bedingung, daß die Vertragspartner zusätzliche Leistungen annehmen, die weder sachlich noch nach Handelsbrauch in Beziehung zum Vertragsgegenstand stehen.

Literaturverzeichnis

A. Selbständige Werke

Aengenendt, Renate, Die freiwilligen Handelsketten in der Bundesrepublik Deutschland. Ihre wirtschaftspolitische und mittelstandspolitische Bedeutung, Westdeutscher Verlag, Köln-Opladen, 1962

Bartels, Gerhard, Diversifizierung. Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1966

Batzer, E./Laumer, H., Unternehmungspolitik und Erscheinungsbild des Großhandels in der modernen Wirtschaft, (= Schriftenreihe des IFO-Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 64), Duncker & Humblot Verlag, Berlin-München, 1960

Beckmann, Liesel, Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, 2.A., Poeschel Verlag, Stuttgart, 1956

Blohm, Hans u.a., Datenverarbeitung außer Haus, Forkel-Verlag, Stuttgart, 1967

CEPES (Comité Européen pour le Progrés Economique et Social) (Hrsg.), Grenzüberschreitende Unternehmenskooperation in der EWG, RKW-Verlag, Frankfurt a.M., 1968

Deutsch, Paul, Die Betriebsformen des Einzelhandels, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1968

Disch, Wolfgang K.A., Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, Westdeutscher Verlag, Köln usw., 1966

Eli, Max, Die Nachfragekonzentration im Nahrungsmittelhandel, 1.A., Duncker & Humblot-Verlag, Berlin-München, 1968

Gäfgen, Gerard, Theorie der wirtschaftlichen Entscheidungen, 2.A., Mohr-Verlag, Tübingen, 1968

Grochla, Erwin, Betriebsverband und Verbandbetrieb, Duncker & Humblot Verlag, Berlin, 1959

Haussmann, Fritz, Grundlegung des Rechts der Unternehmenszusammenfassungen, Mannheim-Berlin-Leipzig, 1926

Haussmann, Fritz, Die wirtschaftliche Konzentration an ihrer Schicksalswende, Basel, 1940

Heinen, Edmund, Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band I, Begriff und Theorie der Kosten, Betriebswirtschaftlicher Verlag, Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 2.A., 1965

Heinen, Edmund, Das Kapital in der betriebswirtschaftlichen Kostentheorie, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1966

Heinen, Edmund, Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1.A., 1966

Heinen, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3.A., Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1970

Keiser, Günther, Die kapitalistische Konzentration. Beiträge zu ihrer Theorie und Begriffsbildung, Berlin, 1931

Kleinen, Helmut, Die Expansion mittelständischer Handelsbetriebe durch Großzusammenschlüsse, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen, 1968

Koberstein, Günther, Unternehmungszusammenschlüsse, Girardet-Verlag, Essen, 1955

Laumer, H./Meyerhöfer, W., Betriebswirtschaftliche Analyse der Investitionstätigkeit im einzelwirtschaftlichen Binnengroßhandel der BRD für die Jahre 1957-1961, Studien zu Handelsfragen Nr. 2, hrsg. v. Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, Abt. Handel, 1963

Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.), Report 1970/71, Band I, Deutscher Fachverlag Frankfurt a.M., 1971

Lebensmittel-Zeitung (Hrsg.), Report 1970/71, Band II, Deutscher Fachverlag Frankfurt a.M., 1971

Liefmann, R., Kartelle, Konzerne und Trusts, 8. Aufl., 1930

Lutz, J. Heinrich, Gemeinsame Computerbenutzung in der Industrie, Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1969

Mellerowicz, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band II, 8.A., de Gruyter-Verlag, Berlin, 1954

Nieschlag, Robert, Strukturwandlungen im Großhandel, Schriftenreihe des Deutschen Industrie- und Handelstages, Heft 42, 1956

Nieschlag, Robert, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Duncker & Humblot Verlag, Berlin, 1959

Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans, Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Duncker & Humblot Verlag, Berlin, 1968

Priess, Friedrich, Investitionen und Expansionen im Handel, RGH-Verlag, Köln, 1965

Priess, Friedrich, Kooperation im Handel, Deutscher Fachverlag, Frankfurt a.M., 1969

Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Band 260: "Umsatz und Umsatzsteuer 1959

Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Systematik der Wirtschaftszweige für die Arbeitsstättenzählung 1961, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart und Mainz, 1961

Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Systematik der Wirtschaftszweige (Grundsystematik) mit Erläuterungen, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart und Mainz, 1961

Sandig, Curt, Betriebswirtschaftspolitik, 2. Auflage, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1960

Sombart, W., Der moderne Kapitalismus, Bd. 3, 1928

Tietz, Bruno, Konsument und Einzelhandel. Strukturwandlungen in der BRD, Lorch-Verlag, Frankfurt a.M., 1966

Triebel, Magdalena, Zusatzleistungen der Einkaufsgenossenschaften des deutschen Einzelhandels (= Heft 14 der Veröffentlichungen des Instituts für Genossenschaftswesen an der Johann Wolfgang Goethe Universität Frankfurt a.M.), Stuttgart und Berlin, 1937

Vormbaum, Herbert, Finanzierung der Betriebe, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1964

B. Dissertationen

Baake, Werner, Strukturanalyse des Nahrungsmittelsortimentsgroßhandels in der BRD, Dissertation, Erlangen 1956

Ebert, E., Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels in der Marktwirtschaft, ihr Verhältnis zu Wettbewerbsbeschränkungen, Freiwilligen Ketten und institutionellem Großhandel, Dissertation, Frankfurt a.M., 19

Reichwald, Jost, Die Koalitionsformen der mittelständischen Groß- und Einzelhandlungen, Dissertation, Köln, 1964

Scheer, Werner, Die Absatzwirtschaft der Einkaufsgenossenschaften im Lebensmittelhandel, Dissertation, Mannheim, 1953

Schick, Hermann, Zusammenschluß und Rationalisierung im deutschen Kolonialwaren-Großhandel, Dissertation, Würzburg, 19

Steck, Rudolf, Formen und Auswirkungen betrieblicher Kooperation, Dissertation, Technische Universität Berlin, 1967

Rommelspacher, Wolfgang, Der Konzernbegriff, Dissertation, München, 1964

C. Aufsätze in Sammel- und Nachschlagewerken, Gesetzestexte

Arndt, H./Ollenburg, G., Begriff und Arten der Konzentration, in: Arndt, H., Die Konzentration in der Wirtschaft, Band I; Stand der Konzentration (= Schriften des Vereins für Socialpolitik N.F. Ba. 20/I), Duncker & Humblot Verlag, Berlin, 1960

Bidlingmaier, Johannes, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, in: Absatzpolitik und Distribution, Festschrift für K. Chr. Behrens, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1967, S. 353-359

Draheim, Georg, Die Genossenschaft als Unternehmung, in: Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, Festschrift für Paul König, Edeka Verlagsgesellschaft, Hamburg, 1960, S. 251-270

Dürrhammer, W., Neuere Aspekte der unternehmerischen Kooperationspolitik, in: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.), Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft. Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaft, Bd. II: Markt und Marktstrategie, Berlin, 1967, S. 47 ff.

Garcin, William, Kooperationsmöglichkeiten nach nationalem umd EWG-Recht. Eine europäische Kooperationsfibel, in: Studienvereinigung Kartellrecht e.V. (Hrsg.), Kooperation und Konzentration (Vorträge vom II. Kartellrechtsforum Brüssel 1967), C. Heymanns-Verlag, Köln usw., S. 35-52

Hefermehl, Wolfgang, Unternehmungszusammenschlüsse im Lichte der Art. 85 und 86 des Vertrages über die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft, in: Studienvereinigung Kartellrecht e.V. (Hrsg.), Kooperation und Konzentration (Vorträge vom II. Kartellrechtsforum Brüssel 1967), C. Heymanns-Verlag, Köln usw., S. 59-84

Nieschlag, Robert, Der Lagerumschlag im genossenschaftlich organisierten Lebensmittelhandel, in: Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster (Hrsg.), Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, Festschrift für Paul König, Edeka Verlagsgesellschaft, Hamburg, 1960, S. 271-282

Nieschlag, Robert, Die moderne Absatzwirtschaft im Lichte der Konzentration, in: Festschrift für C. Ruberg zum 70. Geburtstag, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1962

Nieschlag, Robert, Konzentrationstendenzen und Gruppenbildung in der Absatzwirtschaft, in: Hessenmüller, B./Schnaufer, E., Absatzwirtschaft, Verlag für Unternehmensführung, Baden-Baden, 1964, S. 49-68

Nieschlag, Robert, Die Konzentration im Handel im Lichte der Ergebnisse der Konzentrationsenquete, in: Deutscher Industrie- und Handelstag (Hrsg.), Die Konzentration im Handel, Bonn, 1965, S. 1-28

Reinhardt, Rudolf, Unternehmungszusammenschlüsse (I), Organisationsformen, in: HdSW, Bd. 10, S. 549 - 552

Schönfelder (Hrsg.), Deutsche Gesetze - Textsammlung, Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) vom 3.1.1966, Stand v. 24.5.68

Schönfelder (Hrsg.), Deutsche Gesetze - Textsammlung, EWG-Vertrag (Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft) vom 25.3.1957

Zilias, M./Götz, J./Wenders, K., Unternehmungsverbindungen, in: Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.), WP-Handbuch 1968, Düsseldorf 1968, S. 1084-1159

D. Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen mit Namensangabe

Arbeitskreis Hardach der Schmalenbach-Gesellschaft, Gemeinschaftsunternehmen, in: ZfbF, 1969, H. 1, S. 1-25

Beßler, Oswin, Was die Elektronik wirklich kostet, in: Rationeller Handel v. Oktober 1967, S. 4-10

Beßler, Oswin, Was die Elektronik laufend kostet, in: Rationeller Handel v. November 1967, S. 36-39

Beßler, Oswin, Management-Informationssysteme für den Handel, in: Rationeller Handel v. März 1970, S. 27-32

Diederichs, Erich H., Probleme und Zielsetzungen der internationalen Zusammenarbeit der Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 1965, S. 204-224

Diederichs, Erich H., Entwicklungskonzeptionen der Edeka Organisation in: Blätter für Genossenschaftswesen Nr. 14 v. 25.7.1966, S. 197-200

Diederichs, Erich H., Das C&C-Problem aus neuer Sicht, in: Cash and Carry v. Mai 1967, S. 20-23

Disch, Wolfgang K.A., Freiwillige Ketten im Europamarkt, in: Wirtschaftsdienst, 1962, Nr. 5 (Beilage: Aktuelle Absatzwirtschaft), S. V-XII

Disch, Wolfgang K.A., Absatzwirtschaftliche Kooperation - Chancen des Großhandels, in: Wirtschaftsdienst v. Mai 1965, S. 266-272

Eli, Max, Die Struktur des Nahrungs- und Genußmittelgroßhandels in funktioneller Sicht. (I), in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 740 v. 4.12.65, S. 12-15

Eli, Max, Die Struktur des Nahrungs- und Genußmittelgroßhandels in funktioneller Sicht. (II), in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 741 v. 11.12.65, S. 18-20

Fey, Anton, Marktbehauptung durch Konsequenz, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 52 v. 30.12.1966, S. 11

Glaser, Jürgen, Getrennt verkaufen, vereint kontrollieren, Die Möglichkeiten der Gemeinschaftsanlage, in: Rationeller Handel Nr. 7 v. Juli 1966, S. 48-52

Grimm-Curtius, Helgo O., Kooperation zur automatischen Datenverarbeitung, Teil II: Rationalisierung bei Dispositionsaufgaben, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 871 v. 9.6.68, S. 12-15

Grimm-Curtius, Helgo O., Kooperation zur automatischen Datenverarbeitung, Teil III: Rationalisierungseffekte, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 872/873 v. 23.5.68, S. 14-16

Gross, Herbert, Konzernbildung im Mittelstand. Straffung der Verbundarbeit in Handel und Industrie, in: Handelsblatt Nr. 214 v. 8.11.1966, S. 4

Gross, Herbert, Neue Marktstrategie im Großhandel, in: Der Neue Weg v. April 1968, Sonderheft, S. 64-66

Gross, Herbert, Eduard Kaiser an der Universität Würzburg, in: Beratungsbrief der wirtschaftspolitischen Gesellschaft, Nr. 7 v. 21.2.1969, S. 9

Gross, Herbert, Warum diversifizieren Lebensmittelgroßhändler?, in: Beratungsbrief der wirtschaftspolitischen Gesellschaft vom 21.3.69, S. 13 f.

Gross, Herbert, Großhändler in der Service-Revolution in: Beratungsbrief der wirtschaftspolitischen Gesellschaft v. 25.7.69, S. 2-3

Hagen, Karlheinz, Konkurrent und Partner, in: Rationeller Handel v. Juli 1966, S. 42-47

Henzel, F., Die Struktur der Unternehmung in ihrer Bedeutung für Forschung und Lehre, ZfB Nr. 11 v. Nov. 1965, S. 694-712

Hiersemman, Walter, Rechtsprobleme um C + C-Betriebe, in: Wettbewerb in Recht und Praxis v. Februar 1967, S. 33-38

Hohlweck, Hubert, Weniger Cash and Carry-Betriebe und mehr Verkaufsfläche als früher, in: Cash and Carry, Nr. 10 v. Oktober 1969, S. 5-12

Hollweck, Siegfried, Konzessionäre im Cash and Carry-Lager: Ja oder nein?, in: Cash and Carry v. Oktober 1968, S. 20-32

Kuster, Reiner, Freiwillige Ketten in Deutschland, in: Rationeller Handel v. August 1968, S. 9 f.

Lübbert, Reinhold, Organisationsrückstände, Vorstufe der Betriebssklerose, in: Rationeller Handel v. April 1970, S. 36-42

Meister, Rudolf, Der Stromverbund in den siebziger Jahren, in: Handelsblatt Nr. 105 v. 6.6.1970, S. 20

Meyer-Papenbrock, Walter, Der Cash and Carry-Großhandel aus der Sicht des Betriebsvergleichs, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 907 v. 16.2.1969, S. 8

Morenz, Arno, US-Firmen wachsen durch Zusammenschluß, (Nr. 4 der Serie: Zwang und Grenzen der Konzentration), in: Handelsblatt Nr. 97 v. 23.5.66

Nieschlag, Robert, Strukturwandlungen im Handel, in: Der Markenartikel v. Januar 1960, S. 5-14

Nieschlag, Robert, Großhandel in der Offensive, in: Volkswirt Nr. 3/1960, S. 100-102

Nieschlag, Robert, Die zunehmende Kapitalintensität des Handels und ihr Einfluß auf den Konzentrationsprozeß, in: Blätter für Genossenschaftswesen, Nr. 4 v. 25.2.1961, S. 57-60

Nieschlag, Robert, Cash and Carry-Großhandlung oder Verbrauchermarkt?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 15.3.65, S. 14

Nieschlag, Robert, Wandel der Handelsstruktur, Teil I, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 12 v. 19.3.1965, S. 8

Nieschlag, Robert, Was bedeutet Konzentration im Handel, in: Lebensmittel-Zeitung v. 30.7.65, S. 4

Nieschlag, Robert, Der moderne Unternehmungsverbund, Sonderdruck aus: Der Österreichische Betriebswirt, 1966, H. 1, S. 12-19

Nieschlag, Robert, Der Handel erhält neue Wettbewerber, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 36 v. 11.2.67, S. 5

Nieschlag, Robert, Eine neue Situation ist zu meistern, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 52 v. 30.12.66, S. 1

Nieschlag, Robert, Auf dem Wege zum Full Service, in: Moderner Markt v. Juni 1967, S. 25-32

Nieschlag, Robert, Werden Verbrauchermärkte mehr als Anfangserfolge haben?, in: Blick durch die Wirtschaft Nr. 294 v. 19.12.1967, S. 5

Nieschlag, Robert, Verstärkter Wettbewerb, in: Der neue Weg v. April 1968, S. 52-56

Nieschlag, Robert, Welche Lehren lassen sich aus der Entwicklung der Verbrauchermärkte ziehen?, in: Der Neue Weg, Nr. 10 vom Oktober 1969, S. 8-9

Nieschlag, Robert, Der Weg der freiwilligen Ketten, in: Der Neue Weg Nr. 11 v. November 1969, S. 9 f.

Nieschlag, Robert, Handel: Sinkende Erträge und was nun?, in: Handelsblatt Nr. 94 v. 20.5.70, S. 4

Osel, Werner, Von der Handelskette zur Leistungsgemeinschaft, in: Handelsblatt v. 16.1.67, S. 9

Osel, Werner, EDEKA: Auf vier Wegen zum Kunden, in: Handelsblatt Nr. 238 v. 11.12.67, S. 9

Osel, Werner, Saure Arbeit mit süßen Drops, in: Handelsblatt Nr. 50 v. 11.3.1968, S. 13

Osel, Werner, Kooperation: Aus 42 werden 20 Betriebe, in: Handelsblatt Nr. 53 v. 17.3.69, S. 12

Pohmer, Dieter, Bemerkungen zur unternehmungspolitischen Entscheidung über die "Konzentrationsform" in: ZfB Nr. 9 v. September 1961, S. 513-519

Priess, Friedrich, Kooperation - Schlagwort oder Aktionsprogramm?, in: Blätter für Genossenschaftswesen 1966, Heft 15, S. 213-220

Schleck, Klaus, Umsätze und Sorgen in der Fleischzentralen, in: Rationeller Handel v. Mai 1968, S. 46-48

Schmidt, Manfred, Lagerhaltung und Simulation, in: IBM-Nachrichten Nr. 176/1966, S. 17-27

Schumacher, Carl, Formen und Möglichkeiten einer Konzentration bei Konsumgenossenschaften und ihre Vereinbarkeit mit den genossenschaftlichen Grundsätzen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen v. Oktober 1964, S. 4-30

Schulz, Reinhold, Die wirtschaftliche Struktur des Großhandels, in: Wirtschaft und Statistik v. Mai 1963, S. 260-266

Siegwart, H., Bachmann, P.H., Zusammenarbeit in der Industrie. Möglichkeiten und Probleme Zwischenbetrieblicher Kooperation, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, 1964, Heft 30, S. 1

Sölter, Arno, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 1966, S. 223 ff.

Sölter, Arno, Wann Kooperation, wann Konzentration?, in: Betriebswirtschaftliche Umschau Nr. 1 v. Januar 1968, S. 1-5

Steffen, Kurt, Cash and Carry: Funktion und Arbeitsweise, in: Cash and Carry v. April 1968, S. 4-14

Tietz, Bruno, Zur Schaffung von Großhandelszentren, in: Wirtschaftsdienst v. September 1968, S. 477-485

Tietz, Bruno, Die Sortimentsdynamik und die Abnehmertypen des Cash and Carry-Lagers, in: Cash and Carry v. Oktober 1969, S. 16-30

Troendlin, Alfred, Eine Branche, die sich zu helfen wußte, in: Rationeller Handel v. April 1967, S. 11-14

Troendlin, Alfred, Welcher Umsatz erwartet den neuen Cash and Carry-Betrieb?, in: Cash and Carry v. Juni 1967, S. 3-10

Volkers, Reimers, Der Handel stellt sich auf den Großraum ein, in: Moderner Markt v. Mai 1966, S. 39-42

Wagenführ, Horst, Wovon hängt der Geschäftserfolg des Cash and Carry Großhandels in den nächsten Jahren ab?, in: Cash and Carry v. Oktober 1967, S. 8-18

Werdin, Theo, Die erste Kondition, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 50 v. 11.12.70, S. 2

Westrich, Herbert, Die Kooperation hat noch große Chancen, in: Rationeller Handel v. Juli 1967, S. 2 f.

Wölk, Andrea, Definitionen des Begriffes Kooperation. Eine Auswahl, in: Mitteilungen der Forschungsstelle für den Handel (FfH), Juni 1969, S. 4-6

Zellekens, Hermann J., Verbrauchermärkte '68: Dynamik oder Dynamit?, in: Rationeller Handel v. Januar 1968, S. 2-11

Zellekens, Hermann J., Fusionieren, das elfte Gebot für den Großhandel?, in: Rationeller Handel v. August 1968, S. 2-7

E. Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen ohne Namensangabe

o.V., Akzente und Zitate, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. November 1970, S. 4

o.V., Arendt baut jetzt selbst Verbrauchermärkte, in: Verbrauchermarkt-Informationen Nr. 7/8 v. August 1968, S. 4-10

o.V., Neue Aufgaben der EUFODA, in: Lebensmittel-Zeitung v. 5.6.70, S. 7

o.V., A & O-Rietberg im Verbund mit VeGe Lippstadt, in: Lebensmittel-Zeitung v. 26.1.67, S. 1

o.V., Bäckergenossenschaft auf europäischer Basis, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 703 v. 18.3.65, S. 16

o.V., Berliner Zuwachs für die SPAR, in: Lebensmittel-Zeitung v. 3.7.70, S. 5

o.V., Branchenmeldungen, in: Lebensmittel-Zeitung v. 12.6.70, S. 3

o.V., Branchen-Telex, in: Lebensmittel-Zeitung v. 8.1.71, S. 17

o.V., Bronner steht auf drei sicheren Beinen, in: Cash and Carry v. Oktober 1969, S. 54-58

o.V., Centra gründete Mittelstandskonzern, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. November 1970, S. 13

o.V., Centra-Zentrale mit Dienstleistungsprogramm, in: Handelsblatt Nr. 76 v. 21.4.69, S. 17

o.V., Drei COMET-SB-Warenhäuser verstärken die COOP-Gruppe, in: Fachblatt für Selbstbedienung Nr. 9 v. September 1970, S. 42-46

o.V., Co op-Gruppe auf Reformkurs, in: Handelsblatt Nr. 19 v. 28.1.71, S. 6

o.V., C & C-Großmarkt-München, in: Cash and Carry v. Mai 1967, S. 57

o.V., C + C-Großmarkt München-Pasing erweitert, in: Der Cash/and Carry-Großhandel v. Dezember 1970, S. 18-20

o.V., Ohne C & C wäre ich vom Markt verschwunden, in: Cash and Carry v. Mai 1967, S. 57

o.V., Das war 1970, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 2 v. 8.1.71, S. 28

o.V., Vor einer neuen Discount-Welle, in: Handelsblatt Nr. 202 v. 18.10.1967, S. 6

o.V., Edeka legte Betriebsvergleich ihrer Cash and Carry-Läger vor, in: Cash and Carry v. Mai 1967, S. 16-18

o.V., Edeka-Interviewbericht, in: Handelsblatt Nr. 238 v. 11.12.1967, S. 9

o.V., Edeka-Minden mit Fleischoffensive, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 16 v. 19.4.1968, S. 12

o.V., Edeka-Verbandstag, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 872/873 v. 23.6.1968, S. 10

o.V., Edeka - Zielprojektion für zehn Jahre, in: Handelsblatt Nr. 25 v. 5./6. Juni 1970, S. 7

o.V., Eine EDV für zwei Kettenzentralen, in: Lebensmittel-Zeitung v. 22.1.71, S. 5

o.V., Im Einkauf sind sie Partner, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Februar 1970, S. 31-34

o.V., Stärkere Einkaufskonzentration bei der Rewe, in: Rationeller Handel v. Mai 1967, S. 29

o.V., Viele Einzelhändler machen mit - In P & Q-Warenhäusern, in: Handelsblatt Nr. 152 v. 11.8.69, S. 6

o.V., Neuer Entwurf für Kartellgesetz-Novelle, in: Handelsblatt Nr. 59 v. 25.3.70, S. 3

o.V., Erhebung des EDEKA-Verbandes, zit. in: Deutsch, Paul, Die Betriebsformen des Einzelhandels, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1968, S. 125

o.V., EUFODA - Schlüssel zum europäischen Markt, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 640 v. 12.3.1964, S. 12

o.V., Eurogroup schafft Lieferantennetz, in: Rationeller Handel v. November 1968, S. 37

o.V., Familia Handels-Zentralgesellschaft mbH & Co KG: Den Clinch vermeiden, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 911 v. 16.3.69, S. 18-20

o.V. FAMILIA-Großmarkt Zentralgesellschaft mbH & Co KG: Gründungkapital 6 Mio DM, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 856 v. 14.1.1968, S. 4

o.V., Familia-Sennestadt bietet 22 000 Artikel an, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 908 v. 23.2.69, S. 10

o.V., Eine Firma geht ihren Weg, in: Food + Nonfood Nr. 914 v. 6.4.1969, S. 8

o.V., Frischdienst-Kooperation bewährt sich, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 907 v. 16.2.69, S. 17

o.V., Mehr Frischfleisch vom Kaufmann, in: Handelsblatt Nr. 83 v. 19.5.70, S. 9

o.V., Frischwarensortiment gewinnt an Bedeutung, in: Der Neue Weg v. Oktober 1967, S. 28

o.V., Führungszahlen steigern die Wettbewerbskraft, in: Edeka Handels-Rundschau Nr. 4a v. 15.4.1969, S. 10

o.V., Größer durch Fusion, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 17 v 26.4.68, S. 1

o.V., Fusion in Berlin, in: IFA-Forum v. Februar 1969, S. 12

o.V., Fusion in Holland: VIVO und IFA, in: Handelsblatt Nr. 21 v. 30.1.1967, S. 9

o.V., Fusion IFA-VIVO, in: Rationeller Handel v. Oktober 1968, S. 28

o.V., Fusion im Hamburger Lebensmittelgroßhandel, in: Handelsblatt Nr. 135 v. 20.7.1970, S. 10

o.V., Sechser-Fusion in Ottenbüttel, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. November 1970, S. 16

o.V., Durch Fusion in die Spitzengruppe, in: Cash and Carry Nr. 7/8 v. 1970, S. 10 f.

o.V., Gastronomie, in: Rationeller Handel v. November 1969, S. 30

o.V., Gemeinschaftsreiferei soll im Herbst fertig sein, in: Edeka-Handelsrundschau Nr. 5 v. 1.5.69, S. 52

o.V., Eine Genossenschaftsgruppe erleichtert den Zugang zum Markt, in: Blätter für Genossenschaftswesen Nr. 16 v. 25.8.1966, S. 229-232

o.V., Zwei neue Gesellschaften und mehr Umsatz mit weniger Betrieben, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 51 v. 18.12.1970, S. 6

o.V., GK-Großeinkauf jetzt bei HKG, in: Lebensmittel-Zeitung v. 10.8.70, S. 3

o.V., Neue Gleichung für den Erfolg, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 5 v. 31.1.1969, S. 6

o.V., Glücksspiele, in: Der Spiegel v. 14.12.70, S. 82

o.V., Großhändler in neuartigem Verbund, in: Lebensmittel-Zeitung v. 13.8.65, S. 1

o.V., Acht Großhändler gründen Westland, in: Handelsblatt Nr. 244 v. 21.12.70, S. 10

o.V., 4 Großhandelsbetriebe aus 3 Handelsketten, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 14 v. 4.7.67, S. 1

o.V., Freiwillige "Groß"-Handelsketten, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 897 v. 8.12.68, S. 6

o.V., Großhandelszentrum plant 600 Millionen, in: Lebensmittel-Zeitung v. 5.11.1970, S. 4

o.V., Gründerjahre für den Großhandel, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 14 v. 5.4.68, S. 6

o.V., Hamburgs neuer C + C-Großmarkt, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 877 v. 21.7.1968, S. 10

o.V., Zentrale Handelsgesellschaft wird zum Dreierbund erweitert, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 13 v. 28.3.1969, S. 1

o.V., Handelskette für die Gastronomie, in: Handelsblatt v. 203 v. 13.11.69, S. 7

o.V., Drei Handelsketten kooperieren, in: Handelsblatt Nr. 219 v. 13.11.69, S. 12

o.V., Hurler geht in das Verbrauchermarktgeschäft, in: Cash and Carry-Großhandel v. Dezember 1970, S. 6

o.V., IFA und Centra Mainz: Gemeinsamer Obst- und Gemüse-Frischdienst, in: IFA-Forum v. Februar 1969, S. 12

o.V., IFA-Großhändler eröffneten Cash and Carry-Lager bei Rom, in: Cash and Carry v. Mai 1967, S. 6-8

o.V., IFA, VEGE, VIVO in Lübeck, in: IFA-Forum v. Februar 1969, S. 12

o.V., IFA, VEGE und VIVO auf dem Wege totaler Fusion, in: Lebensmittel-Zeitung v. 24.9.1970, S. 1

o.V., IFA und VIVO haben fusioniert, in: Handelsblatt Nr. 193 v. 7.10.1968, S. 13

o.V., IFA und VIVO gemeinsam, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 14 v. 5.4.1968, S. 1

o.V., IFA/VIVO gründen Union in Straubing, in: Lebensmittel-Zeitung v. 26.7.70, S. 8

o.V., IFA, VIVO und VEGE zusammen: Kooperation der Kooperateure, in: Handelsblatt Nr. 85 v. 5.5.69, S. 15

o.V., IKOFA 70: Messe zur Zeit des Umbruchs, in: Fachblatt für Selbstbedienung Nr. 9 v. September 1969, S. 24-25

o.V., "Intercash" - neue Aktivität der VéGé. Weitreichende Pläne für neue Handelsformen, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Februar 1971, S. 8

o.V., Gemeinsame Initiative, in: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 18 v. 3.5.68, S. 1

o.V., Inter-Coop in London gegründet, in: Lebensmittel-Zeitung v. 23.10.70, S. 5

o.V., INTER-SERVICE, eine Handelskette für die Gaststätten wurde gegründet, in: Cash and Carry v. Oktober 1969, S. 12

o.V., In diesem Jahr noch 5 KAUFPARK-Häuser, in: Verbrauchermarkt-Information v. April 1969, S. 18

o.V., 10 Jahre SBZ, München, in: Der Cash and Carry-Großhandel v. Dezember 1970, S. 24

o.V., Jöno verhandelt über weitere Ketten-Verflechtungen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 20 v. 24.1.67, S. 14

o.V., Kaufhof plant Regionalzentren, in: Lebensmittel-Zeitung v. 4.12.70, S. 3

o.V., Kaufpark-Gruppe eröffnet 9. Haus, in: Handelsblatt Nr. 106 v. 8.6.1970, S. 9

o.V., Kapital von der EDEKA, in: Rationeller Handel v. Juni 1970, S. 32

o.V., Kathra mit der Spar Südbayern. Gemeinsame Tochter für Lagerhaltung und Einkauf, in: Handelsblatt Nr. 31 v. 15.2.71, S. 10

o.V., Kessener und REWE zusammen, in: Rationeller Handel v. März 1967, S. 25-26

o.V., Ketten-Karussell, in: Rationeller Handel v. April 1968, S. 25

o.V., Kettenverbund: Zu dritt stärker, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Juli 1970, S. 19

o.V., Die Kinder der BLV, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 50 v. 11.12.70, S. 14

o.V., Auch die Kleinen bleiben wichtig, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Dezember 1970, S. 24

o.V., Zwei Konkurrenten und ein Computer, in: Lebensmittel Zeitung, 17.6.65, S. 7

o.V., Die Konsumgenossenschaften auf dem Wege zur Aktiengesellschaft, in: Handelsblatt Nr. 120 v. 29.6.70, S. 10

o.V., Konsum-Genossenschaften auf Europa-Kurs, in: Der Volkswirt Nr. 50 v. 15.12.67, (Beiheft), S. 19-23

o.V., Internationale Kooperation, in: Handelsblatt Nr. 180 v. 18.9.1967, S. 10

o.V., Kooperation und Fusion, in: IFA-Forum Nr. 2 v. Februar 1969, S. 12

o.V., Kooperation im Großhandel, in: Rationeller Handel v. April 1967, S. 26

o.V., Kooperation der Kooperateure, in: Handelsblatt Nr. 85 v. 5.5.69, S. 15

o.V., Fortschreitende Kooperation im nächsten Jahrzehnt, in: Der Neue Weg v. November 1969, S. 7

o.V., Kooperationsmöglichkeiten von größtem Interesse, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 904 v. 26.1.69, S. 11

o.V., Konzentrationswelle wurde dramatisiert, in: Handelsblatt Nr. 213 v. 5.11.1970, S. 4

o.V., Der Kundenkreis Lebensmittel-Einzelhändler geht immer mehr zurück, in: Cash and Carry v. Juni 1969, S. 20-24

o.V., Lagerhaus unter IFA-Zeichen, in: Lebensmittel-Zeitung v. 20.1.67, S. 6

o.V., Lebensmittelsortiment weitet sich stärker aus, in: Handelsblatt Nr. 71 v. 14.4.1970, S. 6

o.V., Wir wollen die Leistungsfähigkeit der guten gastronomischen Betriebe stärken (Vortrag von Herrn G. Hochhuth bei der AIDA), in: Cash and Carry v. Oktober 1970, S. 60-66

o.V., Lübecker Großhandels-Union, in: Handelsblatt Nr. 48 v. 10.3.69, S. 11

o.V., Woher stammen die eine Million Kunden der Cash and Carry-Läger, in: Fachblatt für Selbstbedienung, H.3. v. März 1965, S. 36-38

o.V., 500 Millionen DM bei den Einzelhändlern, in: Lebensmittel-Zeitung v. 9.7.70, S. 7

o.V., Sieben Monate nach der Kieler Fusion, in: IFA-Forum v. März 1969, S. 11

o.V., Neuorganisation bei "Kauf-park", in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Dezember 1970, S. 13

o.V., Obst von Südwestfrucht, in: Lebensmittel-Zeitung v. 13.8.1970, S. 10

o.V., Ordersatz mit Wechselseiten, in: Lebensmittel-Zeitung v. 12.10.66, S. 2

o.V., Pläne beim Konsum, in: Rationeller Handel v. Januar 1969, S. 26

o.V., Plaza jetzt mit einer "SB-Stadt" bei Lübeck, in: Handelsblatt Nr. 47 v. 9.3.70, S. 10

o.V., Profikauf plant 20 neue Märkte, in: Handelsblatt Nr. 94 v. 20.5.70, S. 10

o.V., Ratio ohne Kaufkarte, in: FfH-Mitteilungen v. Oktober 1968, S. 8

o.V., Ratio deckt auf: Verrat am Lebensmitteleinzelhandel, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 904 v. 26.1.1969, S. 11 f.

o.V., REWE und CENTRA, in: Rationeller Handel v. Februar 1967, S. 28

o.V., REWE mit sieben Diensten, in: Handelsblatt Nr. 110 v. 10.6.1968, S. 9

o.V., REWE: offen für Erfolg, in: Rationeller Handel v. Juli 1969, S. 27

o.V., REWE-Interviewbericht, in: Handelsblatt Nr. 238 v. 11.12.1967, S. 9

o.V., REWE-Reisenweber & Wolf: Ideologie gestrichen, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 866 v. 5.5.68, S. 6

o.V., Die Rewe wächst und konzentriert, in: Handelsblatt Nr. 96 v. 22.5.1970, S. 12

o.V., Rückblick und Ausblick der wirtschaftlichen Gruppen im Lebensmittelhandel, in: Nachrichten des Verbands des Lebensmittel-Einzelhandels e.V., Stuttgart v. Januar 1969, S. 1 ff.

o.V., SB-Warenhäuser, in: Cash and Carry v. April 1968, S. 46

o.V., Schatzjagd bei der Distributa, in: Lebensmittel-Zeitung v. 20.11.70, S. 12

o.V., Schneegass, Schürbrock und Ruckriegel fusionieren, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Juli 1970, S. 12

o.V., Schweizer & Co im "Inter-Service", in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Dezember 1970, S. 17

o.V., Regionale Schwerpunkte verändern die Landkarte, in: Lebensmittel-Zeitung v. 9.7.70, S. 1

o.V., Selbsthilfe im modernen Rechtskleid, in: Handelsblatt Nr. 48 v. 10.3.69, S. 11

o.V., Deutsche SPAR errichtete SB-Warenhauszentrale 40 P & Q-Zentren geplant, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 921/922 v. 25.5.1969, S. 4

o.V., Deutsche SPAR strafft ihre Organisation, in: Der Lebensmittel-Großhandel Nr. 896 v. 1.12.68, S.

o.V., Die SPAR im Kreis der Wettbewerber, in: Der Neue Weg, H. 10 v. Oktober 1967, S. 9

o.V., Die SPAR im Kreis der Wettbewerber, in: Der Neue Weg, Dezember 1967, S. 12-13

o.V., Sieben Spar-Zentralen kooperieren, in: Handelsblatt Nr. 45 v. 5.3.69, S. 12

o.V., Stocks zur LHG Nordrhein, in: Lebensmittel-Zeitung v. 27.11.70, S. 4

o.V., Straffung im Verbund, in: Lebensmittel-Zeitung v. 9.10.1969, S. 4

o.V., Struktur des Lebensmittelgroßhandels der Zukunft, in: Cash and Carry-Großhandel v. Oktober 1970, S. 54

o.V., In Südbaden Zusammenschluß Edeka mit Rewe, in: Lebensmittel-Zeitung v. 15.10.70, S. 4

o.V., Wohin der Süßwarengroßhandel steuert, in: Handelsblatt Nr. 200 v. 19.10.1970, S. 10

o.V., Ganz neuartige Übereinstimmung, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 1 v. 1.1.71, S. 2

o.V., An den Umsatzgrenzen angelangt?, in: Lebensmittel-Zeitung v. 31.7.65, S. 1

o.V., Umsatz-Verdoppelung bei BRONNER KG, in: Handelsblatt Nr. 106 v. 8.6.70, S. 9

o.V., UNION-Fusion in Bünde/Bad Essen, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 14 v. 4.7.67, S. 1

o.V., UNION-Lebensmittel in Krefeld, in: Lebensmittel-Zeitung v. Oktober 1966, S. 1

o.V., Sechs VéGé-Großhandlungen mit eigenem Weg im Warengeschäft, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 3 v. 15.1.71, S. 1

o.V., Zur VeGe-Nordwest, in: Lebensmittel-Zeitung v. 22.1.71, S. 3

o.V., 466 Verbrauchermärkte gab es am 1. September 1968 in der BRD, in: Verbrauchermarkt-Information Nr. 10 vom Oktober 1968, S. 6-14

o.V., Zweiter Verbrauchermarkt von Lichdi, in: Verbrauchermarkt-Information vom Mai 1968, S. 27

o.V., Neuer Verbund im Lebensmittel-Großhandel, in: Fachblatt für Selbstbedienung v. Dezember 1970, S. 25

o.V., Verdrängungswettbewerb stoppen, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 867 v. 12.5.68, S. 8

o.V., Vertriebsverbund mit Centra und A & O-Saar, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 52 v. 29.12.67, S. 1

o.V., VIVO/Hanse, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 1 v. 1.1.71, S. 4

o.V., VIVO-IFA-Ehe in Holland, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 4 v. 26.1.1967, S. 1

o.V., Im Vorfeld zu Fusionen, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 918 v. 4.5.69, S. 8

o.V., Wachsen nach Fusion, in: Lebensmittel-Zeitung v. 2.10.70, S. 3

o.V., Werbeaufwendungen der Handelsketten und Versandhäuser, in: Der Markenartikel v. April 1962, S. 262

o.V., Zehnjahresplan der SPAR: Zentralisierung beginnt, in: Rationeller Handel v. Dezember 1968, S. 33

o.V., Gemeinsame goldene Zeiten, in: Lebensmittel-Zeitung v. 19.2.71, S. 13

o.V., Zentrale und Genossenschaften starten im neuen Jahr EHG's, in: Lebensmittel-Zeitung v. 11.12.70, S. 1

o.V., ZHG, in: Lebensmittel-Großhandel Nr. 914 v. 6.4.1969, S. 6

o.V., Erste ZHG-Eigenmarke geboren, in: IFA-Forum vom August 1969, S. 8

o.V., ZHG-Kapital auf vier Mio erhöht, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 48 v. 27.11.70, S. 1

o.V., Ziel ist der Wirt, in: Lebensmittel-Zeitung Nr. 42 v. 16.10.70, S. 4

o.V., Internationale Zusammenarbeit genossenschaftlicher Einkaufszusammenschlüsse, in: Blätter für Genossenschaftswesen Nr. 13/1966, S. 194 f.

o.V., Zwischenbilanz, in: Rationeller Handel v. Oktober 1969, S. 31

F. Sonstige Quellen

Centra-Organisationen, Jahresversammlung, Protokoll der Fa. E. Albrecht-Verlags KG, Gräfelfing, 28.4.69, S. 1

Cierpka, Horst, Der Kampf um Prozente, Fernsehsendung des ZDF am 18.1.1970

Fa. C & C-Großmarkt GmbH, München, Auskunft v. 22.2.1971

Edeka Pressedienst (Hrsg.), Daten und Fakten der Edeka-Gruppe, o.J., o.S., Ca. 1968

Edeka-Pressedienst (Hrsg.), Leistungsfähiger durch Konzentration, Hamburg, 1967, o.S.

EUROGROUP, Pressemitteilung v. 22.10.68

Gross, Herbert, Die Permanente Selektion, Referat auf dem IFA-Seminar der Bundesvereinigung Fachring e.V., am 7.11.1966, Wiesbaden, Presseauszug

Hochhuth, G. (Mitinhaber der Fa. I.G. Holzapfel, Initiator der "Inter-Service") beim Podiumsgespräch: "Cash and Carry und die Gastronomie" anläßlich des Cash and Carry-Tages, München am 21.9.1970

Hohlweck, Hubert, Kurzferat: "Neueste Ergebnisse des INH" anläßlich des Verbrauchermarktforums München am 22.9.1970

Nottbohm, Claus (Schaper-Gruppe, Hannover, einschl. Jöno-Gruppe) Interview am 22.9.70

Rewe-Dortmund (Hrsg.), Jahres- und Geschäftsbericht 1967

REWE (Hrsg.), REWE in Zahlen, 1965/66 o.S.

Ruckriegel, W. (Schneegass, Schürbrock & Ruckriegel-Gruppe, Hamburg), Interview am 21.9.70

Zentrale Handelsgesellschaft, Frankfurt a.M. (Hrsg.), Informationsbrief, April 1969

Lebenslauf

Am 7. September 1942 wurde ich, Helgo Otto Grimm-Curtius, als Kind des Marineoberfeldapothekers Dr. Kurt Grimm und seiner Ehefrau Fanchon, geborene Curtius, in Günzburg/Donau geboren. Die Volksschule besuchte ich von 1948 bis 1952 in Dillingen/Donau. Von 1952 bis 1958 besuchte ich in Dillingen/Donau die dortige, damals sechsklassige Oberrealschule. Sodann besuchte ich von 1958 an das Deutsche Gymnasium Lauingen/Donau, wo ich im Juli 1961 die Reifeprüfung ablegte.

Vom Wintersemester 1961/62 bis zum Sommersemester 1968 habe ich an der Ludwig-Maximilian-Universität München Betriebswirtschaft studiert. Mein kaufmännisches Praktikum legte ich wie folgt ab: vom 1. August 1961 - 30. September 1961 in der Lebensmittel-Großhandlung Fa. Otto Curtius, Dillingen/Donau, vom 1. März 1962 - 30. April 1962 in der Fa. C & C - Großmarkt GmbH, München und vom 15. August 1962 - 30. September 1962 wiederum in der Fa. Otto Curtius, Dillingen/Donau.

An der Universität München legte ich im Herbsttermin 1968 das Examen zum Diplom-Kaufmann mit "Gut" ab. Anschließend habe ich mich sogleich der vorliegenden Arbeit gewidmet. Seit dem Juli 1969 bin ich bei der Fa. SIEMENS AG - Bereich Datenverarbeitung, Fachvertrieb Lebensmittelhandel, beschäftigt.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, daß ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

München, den 23. 3. 1971

Helgo O. Grimm-Curtius

(Helgo O. Grimm-Curtius)